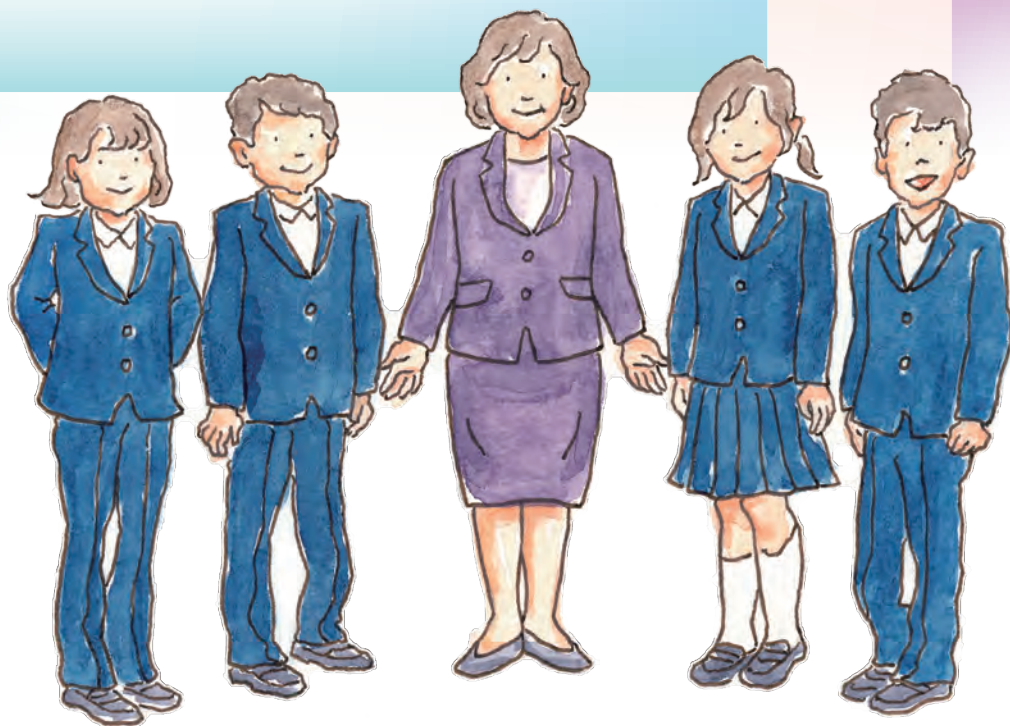


学校における 女性の管理職 登用の促進に向けてⅡ

現状と課題、登用促進のための取組のヒント



はじめに

学校教育における 男女共同参画の推進に向けて

学校は、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場です。学習指導要領では、男女が共同して社会に参画することや、男女が協力して家庭を築くことの重要性について、指導することとされています。

男女共同参画社会の実現は、特に近年では、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となっています。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¹⁾を実現しよう」です。

しかしながら、日本社会におけるジェンダー平等、つまり施策としての男女共同参画の実現は、他国に比べて大きく遅れています。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3年には日本は156か国中120位であり、G7のなかでは最も低い順位でした。日本の順位を下げる直接的な要因は、政治分野と経済分野における男女格差ですが、学校教育の分野においても、子供たち一人ひとりが、固定的な性別役割分担意識にとらわれずに自らの進路を選択できるように、またSDGs目標5達成に向けた取組の担い手となるように、教科横断的なアプローチが求められているといえるでしょう。

本冊子は、学校教育における男女共同参画に関する課題の1つである女性の管理職登用の促進をテーマとしています。統計データを用いて現状をわかりやすく示すとともに、女性の管理職登用の促進に向けた基本的な考え方や、実践事例を交えた取組のヒントをまとめました。

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。平成30年には、小中学校3,000校の教員を対象とした「学校教員のキャリアと生活に関する調査」を実施し、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等の観点から明らかにしました。令和元年度に発行した冊子『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』では、この調査結果の解説と合わせて、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等を整理しました。本冊子は、この前冊子の続編として位置づけています。

多様な人材が意思決定過程に参画する、より魅力ある組織づくりに向けて、教育委員会や学校において活用していただければ幸いです。

目次

はじめに：学校教育における男女共同参画の推進に向けて	1
1 女性の管理職登用の促進が求められる背景	2
2 学校における管理職に占める女性の割合の現状	4
3 思い込みに気づき、変革を促すための継続的な組織ぐるみの学び合い	14
4 女性の管理職登用の促進に向けた取組のヒント	17

1) 「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。

1

女性の管理職登用の促進が求められる背景

「増えればいいとは思いますが、女性自身がなりたがらないのだからしかたがない」
「女性の先生方は十分に活躍している。あえて管理職を増やす必要はないのでは」
「今、学校には優先して取り組むべき様々な課題があり、そこまで手がまわらない」
「あんなに忙しくて責任の重い管理職の仕事を見ていると、私はなりたいとは思わない。それよりも担任として子供と深く関わっていたい」

女性の管理職登用について、上のような促進に消極的な様々な声があります。

では、それでもなぜ女性の管理職が増えることが大切なのでしょうか。ここでは、今、女性の管理職登用の促進が求められている背景について、2つの観点から考えます。

これからの社会の担い手となる子供たちへの影響

大きく変化する社会において、大人たちは、次代を担う子供たちが「**持続可能な社会の創り手**」として育てていくよう見守っていく必要があります。平成27年に国連で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」では、「誰一人取り残さない」多様性と包摂性のある社会を目指し、**持続可能な開発目標 (SDGs)** が掲げられました。日本社会における男女共同参画の推進が、国際的に見ると大きく遅れをとっている背景の1つには、地球規模でこの持続可能な社会づくりが加速されていることがあります。

現在、各学校や地域において行われているSDGsの取組は、環境や資源、気候変動等に関する取組が多くを占めていますが、持続可能な開発目標 (SDGs) の17の目標のうち、**ゴール5は「ジェンダー平等とすべての女性・女児のエンパワーメント」**です。また、目標の1つとしてだけでなく、あらゆる取組にジェンダー平等とジェンダーの視点を反映すること、つまり「**ジェンダー主流化**」²⁾が不可欠とされています。

「持続可能な社会の創り手」としての意識や、男女共同参画を推進する意識は、もちろん教科指導を通してのみで醸成されるものではありません。毎日の学校生活において、教員の言動も、子供たちの姿勢・態度やキャリア形成等に大きく影響する可能性があるとともに、**教員の方々自身が、子供たちの身近な働き方・暮らし方のロールモデル**となり得ます。

国立女性教育会館が子供向け学習イベントにおいて実施したクイズでは、「女性の校長先生が少ないのはなぜか」の問いに対して、「男性のほうがリーダーっぽくて、なんとなくよい」「女の人は責任をおうのがいやだから」「女の人は子供を産んで休む可能性が高いから」などの回答が、子供たちから多く集まりました³⁾。

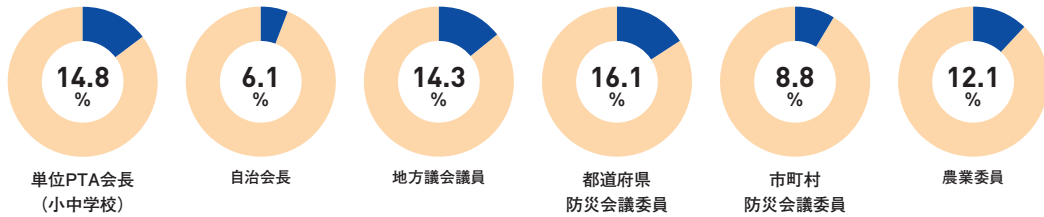
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



2) 「持続可能な開発のための2030アジェンダ」のなかの「ジェンダー平等とジェンダー主流化」については、パラグラフ20 (外務省訳) 参照 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

3) 子供の回答のその他の例については**巻末参考文献**②p.15参照

図1-1 地域における女性の意思決定過程への参画状況（女性の割合）



出典：内閣府男女共同参画局「令和2年度女性の政策・方針決定参画状況調べ」

子供たちの回答からは、校長先生の男女比に偏りがあることについて、無意識に固定的な性別役割分担意識に基づいて回答していることがうかがえます。また特に女子にとっては、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、やりたい仕事を続けることをあきらめなければならないといったことが、「**予言の自己成就**」⁴⁾としてキャリア形成に影響してしまう懸念が浮かびます。これらから、**これからの社会を担う子供たちの男女共同参画を推進する意識の醸成には、男女教員自らが、固定的な性別役割分担に基づかない魅力的な働き方・暮らし方をすることが、とても大切かつ有効であることが示唆されるのではないのでしょうか。**

時代に即した持続可能な組織運営

これから子供たちは、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らず、学校では、「個別最適な学び」「協働的な学び」「主体的・対話的で深い学び」をさらに充実させていくことが求められています。また、子供や家庭をめぐる環境や価値観は、ますます多様化・複雑化しており、これらに対する一層のきめ細かな対応も必要となっています。

社会全体が大きな変化に直面する今日、**画一的で多様性のない組織では、時代に即した柔軟な対応や意思決定が十分になされないリスクが高くなる**といわれています。学校組織においても同様であり、子供たちの健やかな育ちを支えていくためには、**異なる強みを持つ多様なリーダーによる組織づくりが鍵**となります。しかし現状では、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ません。また、図1-1に見るように、地域では、学校に限らず、女性は大勢活動しているにもかかわらず、各組織のリーダーは男性が圧倒的に多くを占めています。

女性の管理職登用の促進は、独立した課題ではなく、子供や学校を取り巻く今日的な多くの課題と連関するものです。それら様々な課題も、多様な人材が意思決定過程に参画する組織運営を基盤として、解決に向けて取り組むことが必要でしょう。冒頭のような声が多くあったとしても、持続可能で魅力的な学校づくり、そして地域づくりに向けて、それらの声を乗り越えて取り組んでいくことが大切です。



4) 「予言の自己成就」(self-fulfilling prophecy)とは、根拠のない思い込みでも、その思い込みに沿った行動をとり、実現してしまうという社会学・心理学の概念

2

学校における管理職に占める女性の割合の現状

本章では、初等中等教育における管理職に占める女性の割合の現状について、校種や経年の変化、地域等に着目ながら示します。

- ▶ 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2-1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、また図2-1は、教員全体および管理職に占める女性の割合を校種別にグラフに表しています。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。

校長に占める女性の割合は特に低く、小学校と特別支援学校では、教員に占める女性の割合は約6割であるのに対して、校長に占める女性の割合は2割台です。中学校と高校では、教員に占める女性の割合はそれぞれ4割と3割を超えるのに対して、校長に占める女性の割合は1割に満たない状況です。

表2-1 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〉

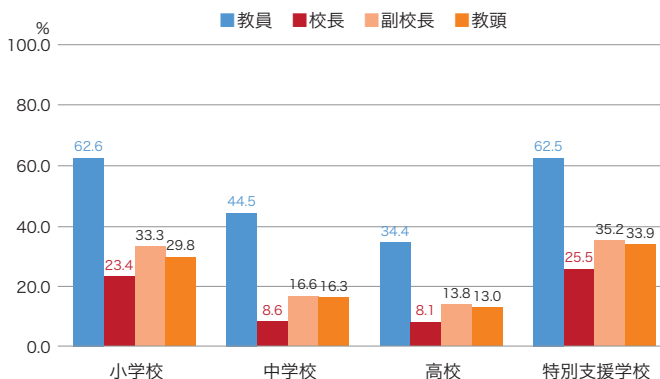
(人・%)

	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	260,352	155,393	62.6	102,709	128,297	44.5	52,262	99,678	34.4	52,670	31,650	62.5
校長	4,329	14,201	23.4	760	8,087	8.6	266	3,006	8.1	252	736	25.5
副校長	607	1,218	33.3	154	774	16.6	84	523	13.8	96	177	35.2
教頭	5,212	12,266	29.8	1,427	7,334	16.3	522	3,487	13.0	503	979	33.9
主幹教諭	4,669	5,707	45.0	1,738	4,404	28.3	536	2,582	17.2	639	862	42.6
指導教諭	793	504	61.1	340	364	48.3	137	389	26.0	93	59	61.2
教諭	199,598	111,447	64.2	79,139	98,605	44.5	43,286	85,003	33.7	42,415	25,130	62.8
養護教諭	19,142	22	99.9	9,141	5	99.9	4,123	5	99.9	1,752	21	98.8
栄養教諭	4,524	110	97.6	1,481	41	97.3	3	-	100.0	519	14	97.4

出典：文部科学省「学校基本統計」（令和3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

図2-1 校種・職位別 管理職に占める女性の割合〈公立小学校・中学校・全日制高校・特別支援学校〉



第5次男女共同参画基本計画と学校教育

令和2年12月25日に閣議決定された第5次男女共同参画基本計画では、学校教育分野における政策・方針決定過程への女性の参画拡大に関する施策の基本的方向について、以下のように示されています。

第10分野 教育・メディア等を通じた男女双方の意識改革、理解の促進

2 学校教育分野における政策・方針決定過程への女性の参画拡大

(1) 施策の基本的方向

○教育委員会や学校において、女性の能力発揮が組織の活性化に不可欠であること、また、管理職の性別構成が児童生徒の意識に影響を与えうることを踏まえ、教育長や教育委員、校長、教頭など意思決定過程への女性の登用を推進する。特に、学校においては校長への女性の登用を一層促進する。

○多様なキャリアの女性教員が将来的に校長や教頭に就任することにつながるよう、多様なモデルを提示し管理職の仕事の意義ややりがいを示すとともに、様々な経験や役割を担う機会を積極的に与えるポジティブ・アクション⁵⁾などを通じて、女性教員の育成を図る。

この施策にかかわる成果目標「**初等中等教育機関の教頭以上に占める女性の割合**」の値は、

副校長・教頭 20.5% (2019年) → 25% (2025年)

校長 15.4% (2019年) → 20% (2025年)

と定められています。管理職を一括りとした第4次の基本計画の目標値の設定とは異なり、第5次の目標値は「副校長・教頭」と「校長」に分かれています。第5次の基本計画の具体的な取組として、「各教育機関や教育関係団体における意思決定層への女性の登用について、具体的な目標設定を行うよう要請する。その際、学校に関しては校長と教頭のそれぞれについて目標設定を行うよう促す」こととされています。

この第10分野では、「**都道府県及び市町村の教育委員会のうち、女性の教育委員のいない教育委員会の数**」についての成果目標も次のように定められています。

64 (1,856教育委員会のうち。2019年) → 0 (2025年)

学校教育における取組が不可欠な事柄は、第10分野以外にも、複数の分野にわたっています。例えば、AIやIoT等のIT分野の技術開発が進み、産業構造が大きく変化する一方、理工系の進路を選択する女子生徒は男子生徒に比べて非常に少ないことから、IT分野の教育や人材育成、進路選択支援において、男女共同参画の視点に配慮することが必要とされています（第4分野 科学技術・学術における男女共同参画の推進）。

また、子供、若年層に対する性的な暴力の根絶に向けた対策の推進として、性暴力の加害者、被害者、傍観者にならないための発達段階に配慮した教育の充実や、わいせつ行為を行った教員等の厳正な処分の徹底を進めることとされています（第5分野 女性に対するあらゆる暴力の根絶）。



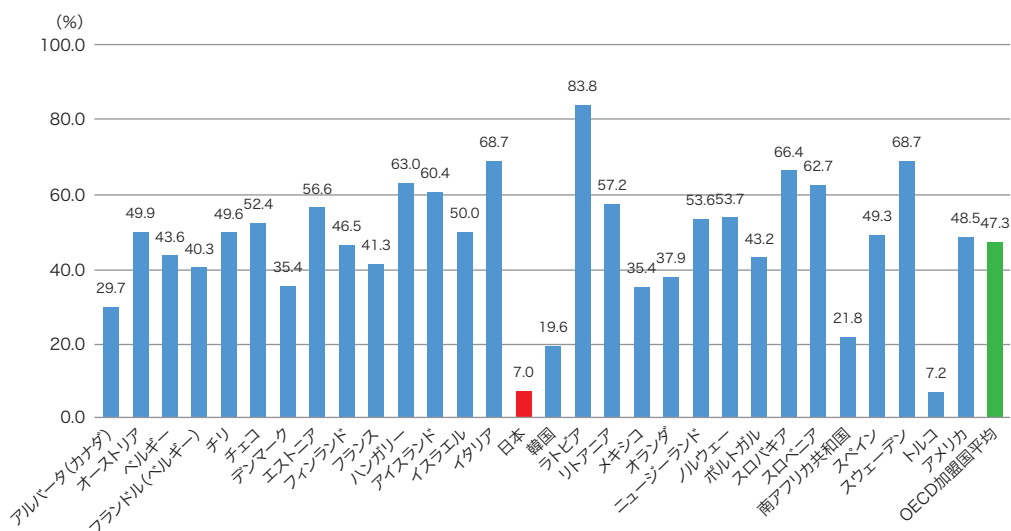
5) 社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供し、実質的な機会均等を目指すこと（ポジティブ・アクション、積極的は正措置）は、男女共同参画社会基本法（平成11年法律第78号）でも規定されています。

▶ 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

表2-1で見たような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。

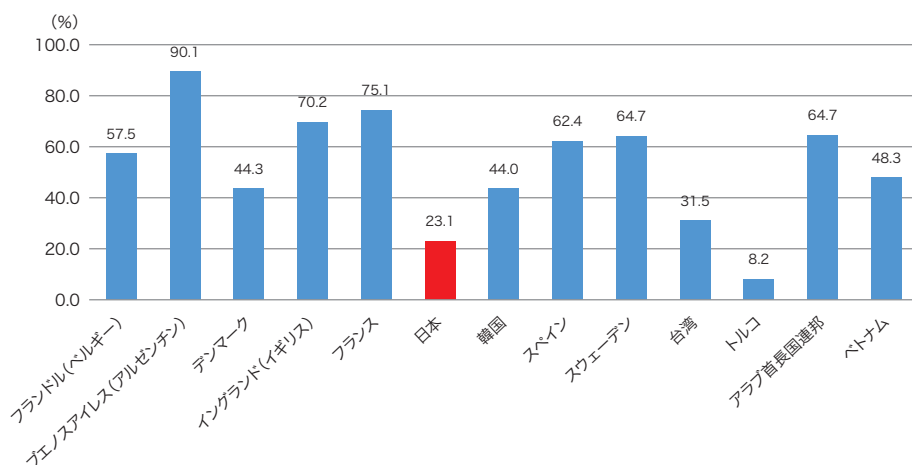
図2-2および図2-3は、OECDが2018年に行った国際比較調査の結果を示しています。図2-2は、調査に参加したOECD加盟国30か国・地域における中学校の校長に占める女性の割合を比較しています。図2-3は、調査に参加した13か国・地域における小学校の校長に占める女性の割合を比較しています。これを見ると、他の国々と比べ、日本の小中学校における校長に占める女性の割合は、極めて低いことがわかります。

図2-2 校長に占める女性の割合 国際比較 <中学校>



出典："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2-3 校長に占める女性の割合 国際比較 <小学校>



出典："The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Results" より作成

▶ 校長に占める女性の割合は、小学校では1990年代に増加、2019年に2割を超え再び増加傾向。中学校・高校では1990年代半ばから微増が続く

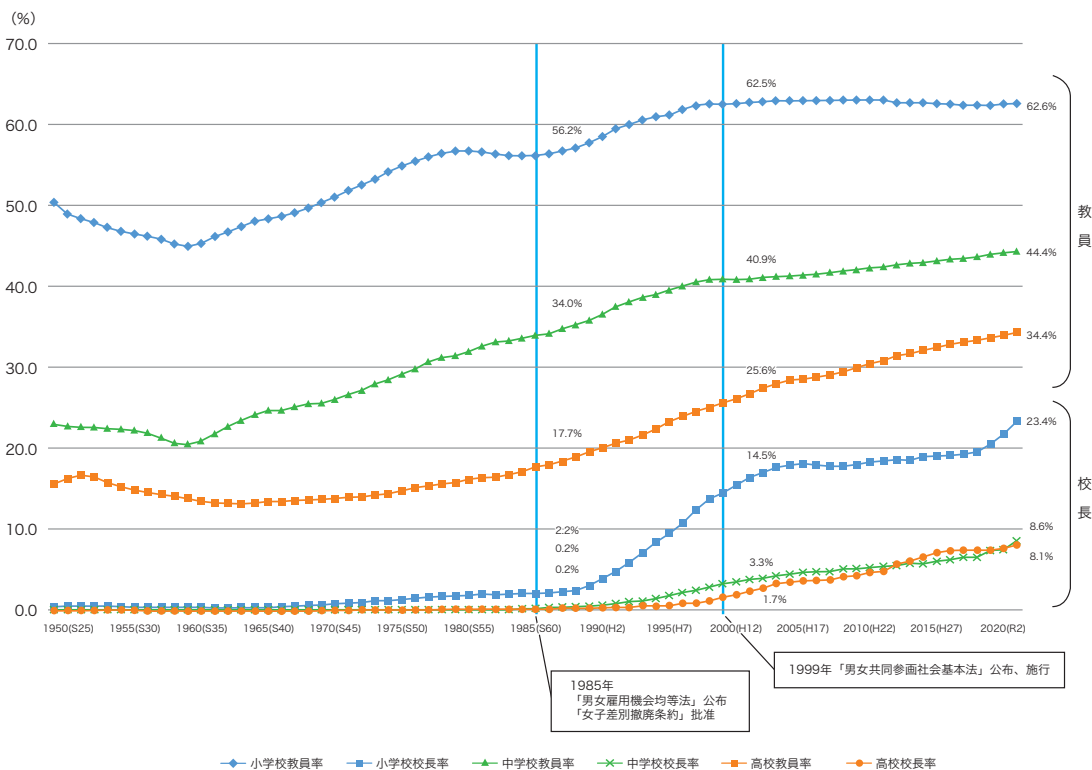
校長に占める女性の割合を経年で見てみましょう。

図2-4は、1949（昭和24）年以降の公立小学校・中学校・全日制高校における教員全体および校長に占める女性の割合の推移を表しています。

教員に占める割合は、各校種とも、なだらかに増加しており、小学校では1969（昭和44）年以降は継続して半数を超えています。中学校では1996（平成8）年に4割を超え、高校では2009（平成21）年に3割を超えました。

これらに対して、校長に占める女性の割合を見ると、小学校では、1990（平成2）年頃から増加幅が大きくなりましたが、最近の十数年は大きな増加はありませんでした。近年は、2019（令和元）年に初めて2割を超えて以降、再び増加の兆しが見えます。中学校は1994（平成6）年に、高校は1997（平成9）年によややく1%に達した後は微増であり、未だに8%台です。

図2-4 校種別 教員および校長に占める女性の割合の推移（1949（昭和24）～2021（令和3）年）

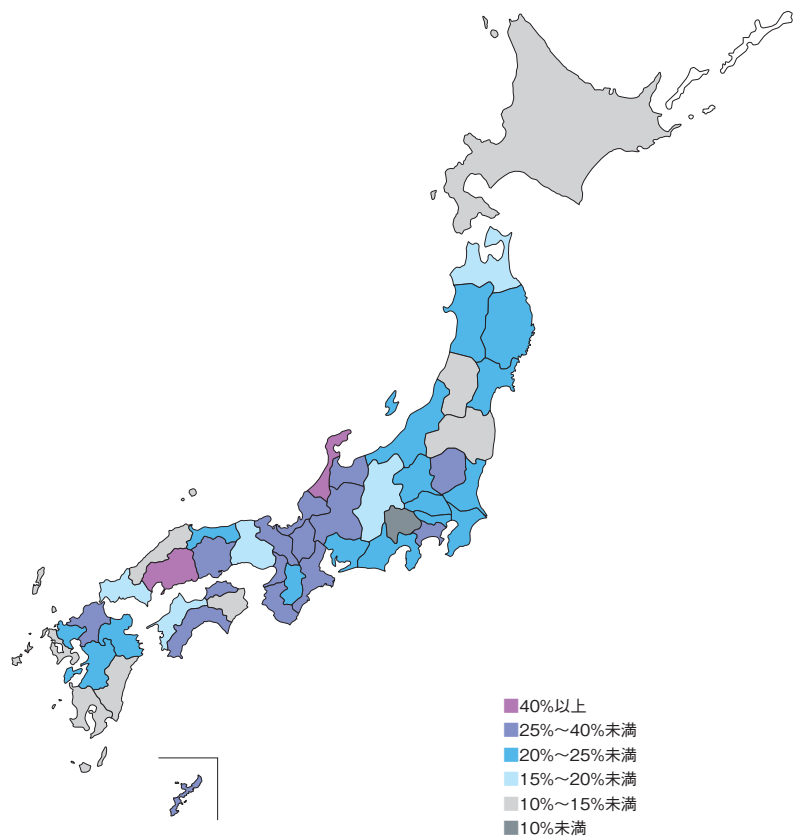


出典：文部科学省「学校基本統計」をもとに作成

図2-5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、40%を超える県は2県となっています。

図2-5 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(%)
石川	66.0	44.6
広島	68.4	42.8
神奈川	63.8	39.2
富山	64.6	33.0
高知	65.1	32.8
栃木	65.2	32.0
京都	63.8	31.0
岡山	63.6	28.6
福井	65.4	28.1
和歌山	61.4	28.1
福岡	65.7	27.3
滋賀	63.0	26.1
沖縄	67.0	25.6
大阪	62.0	25.4
岐阜	64.5	25.3
三重	64.7	25.0
香川	66.9	25.0
東京	60.8	24.8
茨城	65.6	24.8
群馬	63.5	24.5
埼玉	61.9	24.0
千葉	61.6	23.8
静岡	59.0	23.5
宮城	60.3	23.2
愛知	64.6	23.0
岩手	63.2	22.3
佐賀	64.8	22.2
熊本	61.2	22.2
奈良	59.7	22.0
新潟	62.2	20.7
鳥取	59.5	20.7
大分	63.6	20.3
秋田	63.1	20.0
兵庫	63.3	19.4
長野	59.2	18.4
青森	65.9	17.2
山口	64.6	17.2
愛媛	63.7	15.5
山形	62.4	14.1
鹿児島	57.3	13.2
徳島	68.4	13.0
北海道	53.8	12.4
福島	64.8	10.6
宮崎	64.7	10.5
島根	62.7	10.5
長崎	58.7	10.4
山梨	62.9	7.8
全国計	62.6	23.4

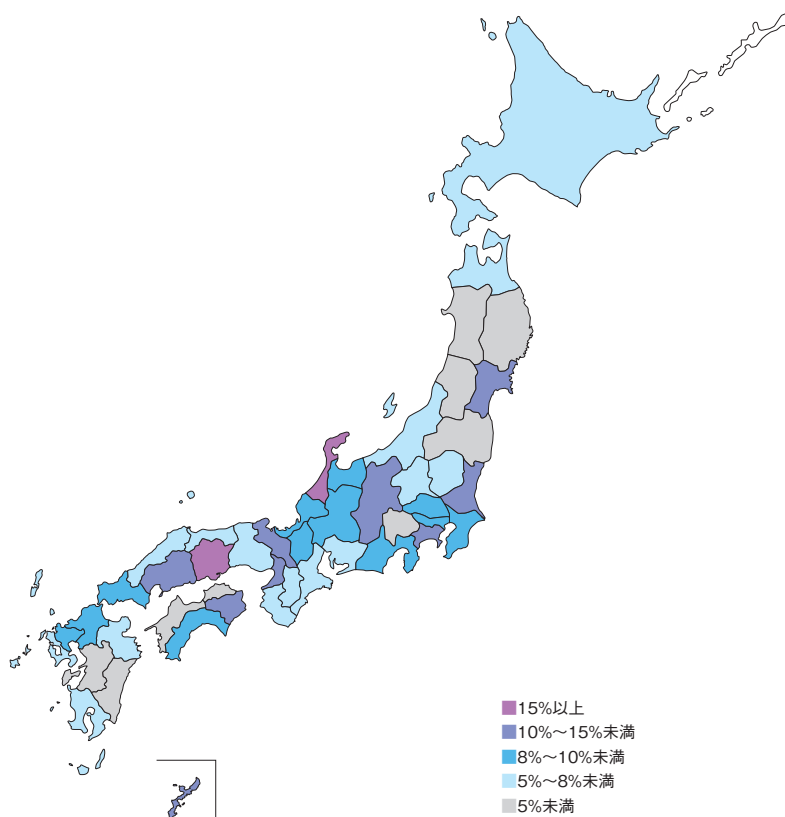


出典：文部科学省「学校基本統計」(令和3年度)をもとに作成

図2-6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。11の府県以外は1割に満たず、最も低いのは2.5%で2県、最も高い割合は18.5%となっています。

図2-6 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	46.6	18.5
岡山	47.8	17.9
宮城	45.1	14.7
神奈川	44.3	14.6
広島	48.7	13.1
大阪	46.5	12.9
茨城	44.6	12.7
沖縄	49.8	12.1
長野	39.1	10.9
徳島	52.7	10.5
京都	43.2	10.3
滋賀	44.1	9.8
岐阜	40.6	9.7
高知	50.3	9.6
富山	47.1	9.5
静岡	39.8	9.1
埼玉	43.5	9.0
福井	42.0	9.0
福岡	46.2	8.8
佐賀	48.9	8.6
山口	46.2	8.1
東京	44.6	8.1
千葉	43.6	8.1
兵庫	44.4	7.9
島根	44.1	7.8
奈良	42.9	7.6
栃木	46.3	7.3
新潟	43.2	7.2
三重	45.3	6.8
和歌山	45.4	6.7
鹿児島	43.3	6.7
北海道	37.5	6.3
大分	43.7	6.1
愛知	44.4	6.1
鳥取	42.0	5.8
群馬	43.1	5.7
長崎	49.2	5.3
青森	46.1	5.0
岩手	46.1	4.9
香川	51.1	4.8
山形	46.1	4.5
宮崎	45.1	4.2
秋田	42.6	4.0
熊本	44.6	3.8
愛媛	47.2	3.2
山梨	44.9	2.5
福島	43.3	2.5
全国計	44.5	8.6

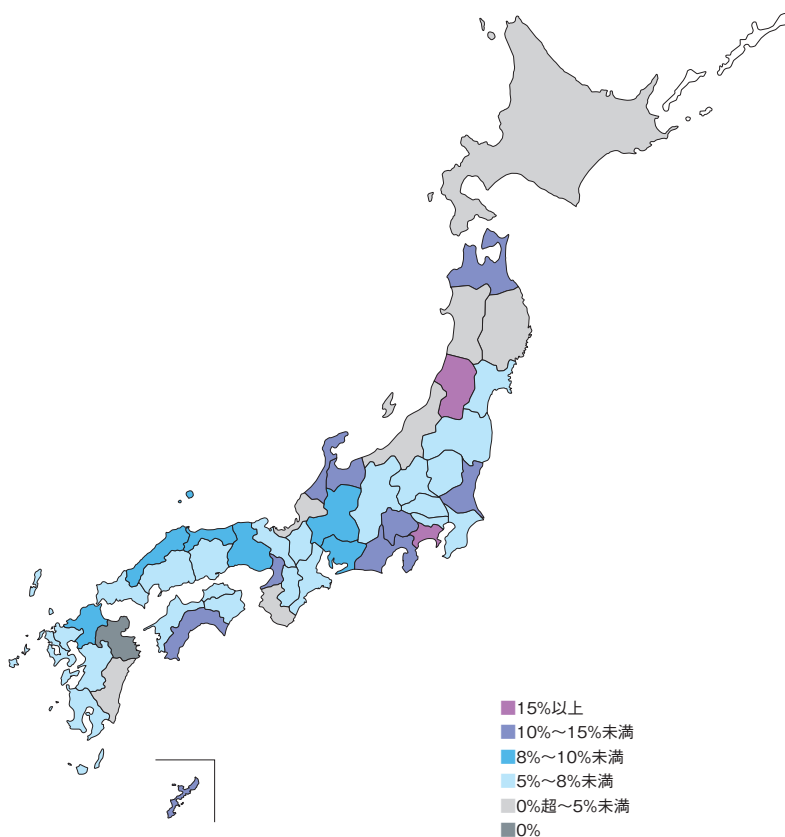


出典：文部科学省「学校基本統計」(令和3年度)をもとに作成

図2-7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。11の府県以外は1割に満たず、女性校長がいないのは1県、最も割合が高い県では19.0%となっています。

図2-7 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(%)
山形	34.3	19.0
神奈川県	33.6	16.8
山梨	36.2	14.3
大阪	38.4	13.8
茨城	34.2	13.6
静岡	32.0	12.5
高知	42.3	12.1
青森	34.2	11.5
富山	40.2	10.8
沖縄	46.2	10.3
石川	34.8	10.0
福岡	36.7	9.9
岐阜	34.5	9.5
鳥取	33.1	9.1
愛知	37.2	8.9
島根	30.8	8.6
兵庫	34.7	8.5
長野	28.7	7.9
岡山	34.9	7.7
徳島	46.8	7.4
長崎	33.4	7.3
埼玉	33.0	7.2
東京	37.0	7.1
愛媛	32.5	7.0
広島	38.5	6.9
滋賀	35.8	6.8
栃木	36.9	6.8
香川	42.4	6.7
群馬	30.7	6.5
山口	33.7	6.4
佐賀	35.7	6.3
熊本	34.5	6.1
宮城	28.6	5.9
鹿児島	32.5	5.9
奈良	35.3	5.7
三重	35.4	5.7
千葉	33.4	5.6
京都	34.3	5.6
福島	34.3	5.2
北海道	22.3	4.2
新潟	32.9	4.1
福井	30.9	3.8
和歌山	38.4	3.2
岩手	32.5	3.2
宮崎	31.4	2.9
秋田	32.3	2.3
大分	30.9	0.0
全国計	34.4	8.1

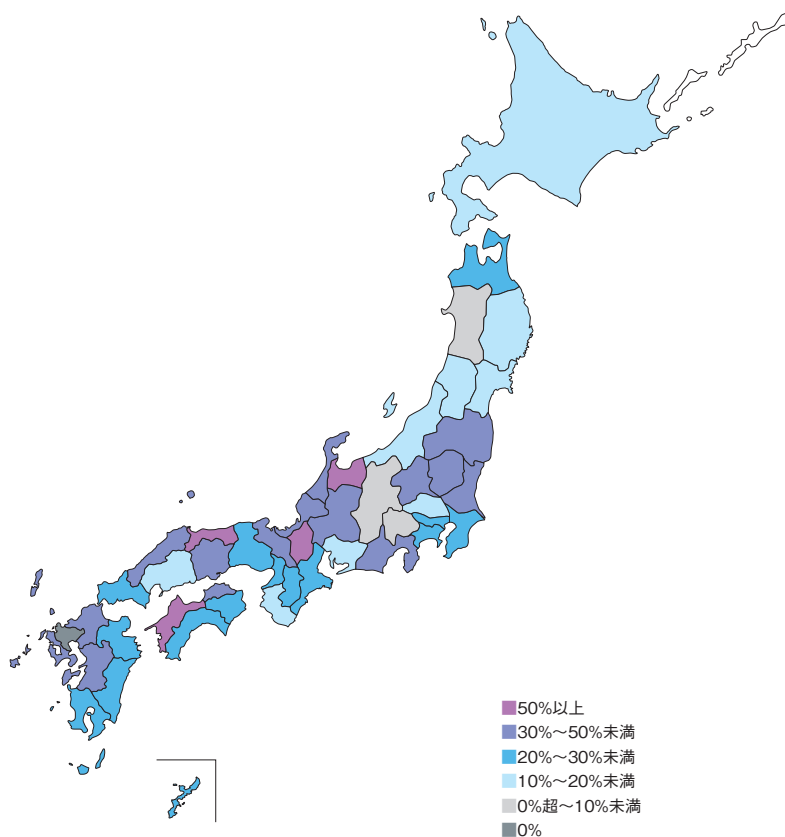


出典：文部科学省「学校基本統計」（令和3年度）をもとに作成

図2-8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70%近くまで幅があり、女性校長がいない県が1県ある一方、4つの県では50%以上、最も割合が高い県では69.2%となっています。

図2-8 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	67.9	69.2
愛媛	68.2	57.1
滋賀	62.7	50.0
鳥取	64.4	50.0
石川	64.3	44.4
京都	63.2	42.1
茨城	66.2	41.7
香川	67.9	37.5
福井	66.4	36.4
静岡	64.7	36.0
福岡	63.0	35.9
熊本	61.7	34.8
栃木	69.0	33.3
島根	66.4	33.3
岡山	65.3	33.3
群馬	63.4	32.0
岐阜	66.1	31.8
福島	67.4	31.3
長崎	62.8	30.8
沖縄	59.5	29.4
三重	63.4	28.6
千葉	60.7	26.8
兵庫	59.5	26.7
大阪	58.7	25.0
山口	58.7	25.0
徳島	69.7	25.0
高知	63.2	25.0
宮崎	64.9	25.0
鹿児島	61.6	25.0
神奈川	62.6	22.9
奈良	62.6	22.2
大分	63.3	21.4
青森	63.5	21.1
東京	61.3	21.0
和歌山	60.8	18.2
広島	63.2	17.6
山形	67.8	16.7
愛知	65.1	16.7
新潟	67.7	16.1
宮城	58.6	15.0
岩手	68.5	14.3
埼玉	56.8	12.2
北海道	52.6	11.5
秋田	66.8	9.1
山梨	66.0	9.1
長野	64.8	5.6
佐賀	67.7	0.0
全国計	62.5	25.5



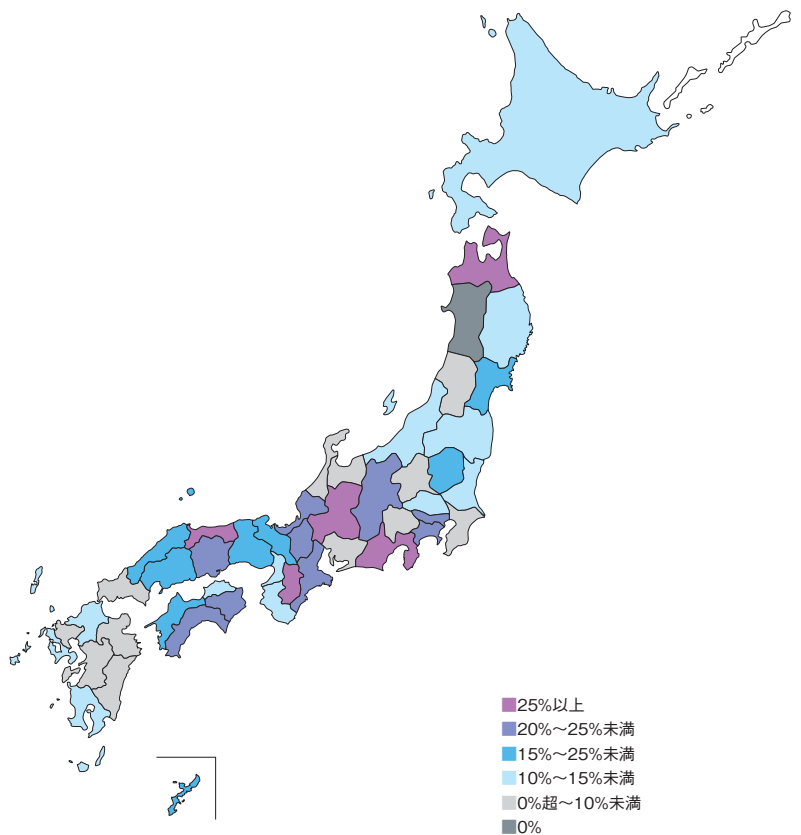
出典：文部科学省「学校基本統計」(令和3年度)をもとに作成

図2-9は、都道府県の教育委員会事務局における管理職に占める女性の割合を示し、その割合によって色分けしたものです。都道府県計は15.8%で、0%から30%近くまで幅があります。管理職が1人もいない県が1県、1割に満たない県が13県、最も割合が高い県は29.9%です。

*都道府県別の学校と教育委員会における管理職に占める女性の割合については、図4-1 (p.20) 参照。

図2-9 都道府県別 教育委員会における管理職に占める女性の割合

	管理職総数 (人)	うち女性 (人)	女性の割合 (%)
岐阜	87	26	29.9
静岡	98	29	29.6
奈良	21	6	28.6
鳥取	64	18	28.1
青森	104	27	26.0
長野	62	15	24.2
徳島	50	12	24.0
東京都	149	35	23.5
滋賀	26	6	23.1
神奈川	113	26	23.0
高知	31	7	22.6
岡山	99	20	20.2
福井	50	10	20.0
三重	80	16	20.0
愛媛	26	5	19.2
広島	32	6	18.8
宮城	114	21	18.4
栃木	61	11	18.0
京都府	41	7	17.1
兵庫	61	10	16.4
沖縄	39	6	15.4
島根	80	12	15.0
香川	28	4	14.3
岩手	50	7	14.0
大阪府	50	7	14.0
埼玉	118	16	13.6
鹿児島	52	7	13.5
福岡	99	13	13.1
和歌山	69	9	13.0
茨城	49	6	12.2
新潟	58	7	12.1
長崎	83	9	10.8
北海道	84	9	10.7
福島	141	15	10.6
佐賀	22	2	9.1
山梨	90	8	8.9
山形	76	6	7.9
熊本	51	4	7.8
大分	54	4	7.4
富山	44	3	6.8
宮崎	30	2	6.7
石川	50	3	6.0
愛知	85	5	5.9
山口	77	4	5.2
群馬	61	2	3.3
千葉	39	1	2.6
秋田	18	0	0.0
全国計	3,066	484	15.8



出典：内閣府男女共同参画局「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況（令和3年度）」をもとに作成
注）管理職は部長・次長、課長の計

次の表2-2・表2-3は、政令指定都市における小学校および中学校・義務教育学校の校長に占める女性の人数と割合を示し、その割合によって色分けしたものです。色の区分は、先に示した都道府県別の小学校（図2-5）および中学校（図2-6）と同じです。

校長に占める女性の割合の平均値は、小学校24.5%、中学校・義務教育学校10.7%と、小学校（図2-5）、中学校（図2-6）の全国平均値と比べると、それぞれやや高くなっていますが、やはり市によって大きな差があります。

表2-2 指定都市別 校長に占める女性の人数および割合〈小学校〉

	校長計 (人)	うち女性 (人)	女性の割合 (%)
川崎市	114	45	39.5
横浜市	337	122	36.2
京都市	153	55	35.9
広島市	138	47	34.1
相模原市	70	21	30.0
北九州市	129	36	27.9
千葉市	108	29	26.9
新潟市	107	28	26.2
堺市	91	23	25.3
福岡市	144	35	24.3
岡山市	89	21	23.6
浜松市	94	22	23.4
熊本市	92	20	21.7
名古屋市	261	54	20.7
仙台市	118	24	20.3
札幌市	196	37	18.9
静岡市	83	14	16.9
さいたま市	104	15	14.4
大阪市	279	39	14.0
神戸市	163	15	9.2
合計	2,870	702	24.5

表2-3 指定都市別 校長に占める女性の人数および割合〈中学校・義務教育学校〉

	校長計 (人)	うち女性 (人)	女性の割合 (%)
さいたま市	57	10	17.5
川崎市	52	9	17.3
北九州市	62	10	16.1
仙台市	64	10	15.6
堺市	42	6	14.3
相模原市	36	5	13.9
岡山市	38	5	13.2
浜松市	47	6	12.8
横浜市	144	18	12.5
福岡市	65	8	12.3
広島市	62	6	9.7
熊本市	42	4	9.5
札幌市	97	9	9.3
新潟市	56	5	8.9
大阪市	128	10	7.8
静岡市	40	3	7.5
神戸市	82	6	7.3
京都市	72	5	6.9
千葉市	53	3	5.7
名古屋市	110	6	5.5
合計	1,349	144	10.7

- 25%～40%未満
- 20%～25%未満
- 15%～20%未満
- 10%～15%未満
- 10%未満

- 15%以上
- 10%～15%未満
- 8%～10%未満
- 5%～8%未満

出典：文部科学省「令和2年度公立学校教職員の人事行政状況調査」をもとに作成
注）令和3年4月1日現在

3

思い込みに気づき、変革を促すための 継続的な組織ぐるみの学び合い

前章で見たように、管理職の性別割合には大きな偏りがありますが、このような現状を変えるのは容易ではありません。その理由の1つとして、前章の図2-4で示したような、大きな変化なく長い間維持されてきた現状と、それを取り巻く環境が、「そんなものだ」「しかたがない」という強い思い込みを強化させていることがあるでしょう。そしてもう1つには、女性の管理職の少なさには、学校や教育委員会のしくみや慣習、地域の環境、個人の意識や姿勢といった様々な複合的な要因が関連しており、それらが複雑に絡み合っているということもあるでしょう。

慣習やしくみ等の基底にある様々な思い込みに気づき、女性の管理職登用を阻害する複合的な要因を解きほぐしながら現状を変えていくためには、**学校や教育委員会、地域等で、組織的な学び合いの機会を継続的に持つことが有効**です。本章では、これら女性の管理職登用に関わる思い込みや阻害要因の概要、学び合いのプロセス等について考えます。

無意識の思い込み

社会において女性の意思決定過程への参画や男女共同参画が十分に進まない要因の1つとして、**固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)**の影響が指摘されています。無意識のうちにとらわれている思い込みや偏ったものの見方は、子供の頃からの経験や環境、周囲の期待等の影響によって積み重ねられていくと考えられています。誰にでもあるものであり、完全になくすることはできませんが、気づかないうちに言動に表れて、人を傷つけたり、組織のあり方に影響を与えたりする可能性に自覚的になることが大切です。多くの民間企業等では、評価や採用等、職場環境や組織のあり方に悪影響をおよぼしていることを問題とし、社員の意識醸成やマネジメントの改革を行っているところです。

日常にある無意識の思い込みにはどのようなものがあるのでしょうか。例えば、右の枠内のような考え方について、どのように思いますか。

これらは例にすぎませんが、このなかには「そんなものだ」と思っているものはないでしょうか。あるいは、自分はそのようには思っていないと考えていても、とっさの判断や一定の場面において思わず言動として出た後で、はっとすることもあるかも知れません。また、立場や属性の異なる人たちと

性別に関わる無意識の思い込みの例

- ・育児・介護は女性のほうが向いている
- ・共働きでも男性は家庭より仕事を優先すべきである
- ・低学年の担任は、女性のほうが適している
- ・生徒指導は男性に任せたいほうがよい
- ・中学校の校長は、女性には向かない
- ・子育て中の女性や既婚の若い女性には、責任の重い役割をまかせるのはよくない
- ・細かな気遣いができるのは女性ならではの強みである
- ・荷物を運ぶなど、力仕事は男性の出番である
- ・理数系は男子のほうが得意で能力も高い

意見交換するなかで、新たな思い込みに気づくこともあるかも知れません。自分や周囲が持っているこのような思い込みや、それらが日常の言動や判断等にどのように影響しているかについて、まずは思いをめぐらせてみてください。

女性の管理職登用を阻害する要因

管理職に占める女性の割合の低さには、どのようなことが関連していると考えられるのでしょうか。また、何が変われば、女性の管理職が増えるのでしょうか。

国立女性教育会館が平成30年に実施した「学校教員のキャリアと生活に関する調査」では、①管理職を志向する割合は、特に女性は低く、②その要因として、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、③女性は職位に関わらず家事・育児の負担が大きいこと、④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があること、⑤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・教頭が特に高いこと等が明らかになりました⁶⁾。

管理職率の男女格差の背景には、この他にも、学校や教育委員会のしくみ、人材育成のあり方、学校運営に関わる慣習、地域の環境、個人の意識や姿勢といった様々な要因が複合的に関連しており、それらが複雑に絡み合っていると考えられます。これらは各教育委員会や地域によっても特色が異なります。

継続的な組織ぐるみの学び合い

先に示したような思い込みや、思い込みに基づく言動や判断・評価等についての気づきを促し、自らの言動や組織のあり方を、男女共同参画の視点から再考するには、様々な立場や属性を含めた教職員同士が、平場で話し合う機会をつくるのが有効です。さらに、図3-1で示す学び合いの目的のイメージのように、気づいたことをもとに、教育現場で長く強固に維持されてきた慣習や規範、しくみ等を見直し、日常の教育実践や学校運営の変

図3-1 継続的な組織ぐるみの学び合い
目的のイメージ



参考

学校における男女共同参画の推進のための教員研修プログラム

(文部科学省委託事業 令和2年度 次世代のライフプランニング教育推進事業)

国立女性教育会館では、文部科学省委託事業として、学校教育に携わる教職員を対象とした研修プログラム（11のケース動画、解説動画、各組織で研修等に活用するための手引き等）を開発しました。固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込みに気づき、話し合いを通して男女共同参画の視点について学び、学級運営や学校運営に活かすことを目指したものです。

主な対象	ケース(場面)			
小学校教員 【初期・中堅】	ケース1 教室の日常 (家庭科・掃除) 	ケース2 学校行事(卒業式) 	ケース3 小学校での キャリア教育 	ケース4 ワーク・ライフ・ バランス
中学校・高校教員 【初期・中堅】	ケース5 教室の日常 (理科の実験) 	ケース6 学校行事(体育祭) 	ケース7 大学の 専攻分野の選択 	
管理職／管理職候補 教育委員会教職員 【管理職・ミドルリーダー】	ケース8 教員の日常 (校務分掌) 	ケース9 教員の日常 (校長会議) 	ケース10 ミドルリーダー への声かけ 	ケース11 男性教員の 育休取得

教育現場の身近な11の場面をもとにしたケース動画は、子供への教育活動・学級運営に関わるテーマ（左表の橙色）と教員自身の仕事・生活に関わるテーマ（左表の水色）を取り上げています。それぞれの教育現場において、議論を活性化し、変化を促していくきっかけとして、ぜひお役立てください。

*アクセスURL等は巻末の
参考資料③参照

6) 公立小学校・中学校3,000校の教員を対象。有効回答数小学校11,602人（女性6,926人 男性4,676人）、中学校12,215人（女性5,143人 男性7,072人）。調査結果は巻末の参考資料①②参照

革を促していくために、そのような組織ぐるみの学び合いを継続していくことが大切でしょう。

下のコラムでは、日常に潜在化する格差とその課題に気づき、対話に活用する「ディスラプション」

の概念が解説されています。また、前ページでは、ケース動画を活用した研修プログラムを紹介しています。組織が変わるために、まずは日々見過ごしている「当たり前」の景色を再考してみましょう。

日常の格差課題への気づきを 育むディスラプション

独立行政法人教職員支援機構 教授

百合田 真樹人



ディスラプションは、格差を意識化し、格差が再生産する社会的不正への敏感さを育むペダゴジー（教授法）です。

ディスラプションは、突然の混乱や断絶および崩壊という意味です。近年のデジタル化による破壊的イノベーションを示すデジタル・ディスラプションは、既存のシステムや慣習が革新的に変化（断絶）した現状を示すビジネス用語です。これに対して、日常の連続性をほんのわずかに中断させることで、日常に潜在化する格差の意識化を図り、格差と格差課題を対話の俎上に載せる能動的な教授法がペダゴジーとしてのディスラプションです。

ジェンダー格差その他の文化的・社会的な格差は、私たちの日常に深く根差しています。日常に潜在化した格差は日常生活の連続性の一部であり、私たちの生活世界との関わり方にも影響しています。このために、格差への意識を革新的に変化させることは難しい取組です。身近な例でみてみましょう。

ひととき前に、通勤時間帯のベビーカーの利用をめぐる議論がありました。混雑する車両にベビーカーを持ち込むことは迷惑で非常識だという主張が多く寄せられました。こうした主張は、混雑する時間帯に子育てをする人が公共交通機関を利用して移動する自由を攻撃する一方で、皮肉にも同じ時間帯に出勤が求められ、身動きできないまでに詰め込まれる現状の維持に極めて積極的です。

このように、私たちは往々にして、日常の連続性が抱える課題の克服よりも、連続性そのものを守ることを優先します。周りを注意して観察すれば、日常生活の随所にこうした事例が見られます。格差の是正を求める声に対して示される不快感や自己防衛的な感情を伴う拒絶や反発も、格差の是正が日常の連続性の変革を迫るからとも言えます。

ディスラプションは、格差とその課題を伝える手段として、日常の連続性に違和感を挿入します。教材で用いる宇宙飛行士や科学者の写真を男性から女性に変えてみる。学校文書で使う言葉を意識して、父兄に代わって保護者を用いることや、帰国子女に代わって帰国児童生徒を用いること。障害をもつ人や、同性ペアの挿絵を挿入することや、人種や民族的多様性を意識することなどもディスラプションの一例です。私たちの日常生活のさまざまな場面で僅かでも「あれ？」と感じ、日常の無意識下にある連続性を《中断》させること。これがディスラプションです。

「あれ？」という実感をひとつの出発点にして、そこに存在しているのに潜在化される他者の存在を意識することから、日常の連続性が覆い隠してきたさまざまな制約や格差を対話の俎上に載せる。こうしたディスラプションのペダゴジーが挿入する違和感を楽しみながら、公正であるとはどういうことか、そして私たちに何ができるかという対話に活用してほしいと思います。

4

女性の管理職登用の促進に向けた 取組のヒント

女性の管理職登用の促進に向けて、前章で示したように学校や教育委員会において継続的に学び合いながら、どのようなことに取り組んでいくことができるでしょうか。ここでは、①実態の的確な把握・分析、②女性の積極的な登用・ミドルリーダーの育成、③男女教員のワーク・ライフ・バランスの視点に立った働き方の見直し、④異なる強みを持つ多様なリーダーが力を発揮できる学校づくり、⑤性差と多様性に配慮した環境づくり、⑥実効性ある連携で持続可能な地域づくりへの6つの観点から、実践事例を交えた取組のヒントや、実践者の方々からのメッセージを紹介します。

各項の冒頭には、関連する問いを示しました。それぞれの組織において、多様な立場や属性の関係者が集まって、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話し合い、ぜひ具体的な変革につなげてください。

(1) 実態の的確な把握・分析

▶ あなたの所属する組織において、

- ・女性の管理職登用が十分に進まない主な要因には、どのようなことがありますか？
- ・男性よりも女性のほうが、管理職になりたくないと思う教員が多いのはなぜでしょうか？
- ・性別の割合に差がある職位・分掌・活動等にはどのようなものがありますか？

まずは教職員の声を集めて 現状を把握

「女性に管理職試験の受験を勧めるよう校長会等ではお願いしているが、それ以外の手立ては特にない」「どのようにしたら女性の管理職登用が進むのかわからない」

このような教育委員会の担当者の声があります。

まだ具体的な取組をほとんど行っていない、あるいは手立てがわからない場合には、今後の施策の立案に向けて、**まずは現状を把握**することから始めるとよいでしょう。ある指定都市の教育委員会では、取組を始めるにあたり、まずは課題を明らかにするために、全教員を対象にアンケート調査を実施しました。自由記述により回答する問いを多く設けたところ、教育委員会の担当部局では十分に把握していなかった男女格差に関連する具体的な意見や体験が予想以上に多く記述されており、非常に参考になったということです。この回答を踏ま

え、次は女性の教員を集めた座談会を行い、課題の分析を深掘りしていくということです。

この例のように、目的によって、調査や情報収集の方法を組み合わせると、より具体的な実態を把握することができます。アンケート調査の質問項目も、例えば数や時間等の数値(割合)の実態を問うものや、満足度や志向、理由等の意識・姿勢を問うもの、選択式の項目では拾いきれない声を収集する自由記述回答等があります。都道府県の教育委員会のなかには、女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画の策定時に、現状把握のためのアンケート調査を実施・公表しているところもあるので、調査票の作成にあたっては、これらを参考にするとよいでしょう。

一方、安心できる環境をつくった上で行うヒアリングやグループディスカッション等、質的な方法での情報収集も、仮説や予想を超えた実態・課題を具体的に知り得るよい機会といえます。なお、調査の企画・実施・分析の際にあたり、方法にかか

ならず、調査する側に男女共同参画や多様性の視点への理解がなければ、せっかく実施した調査結果の解釈や課題の把握が不十分になる可能性があります。調査実施の関係者が単一的な属性や世代で構成されている場合には、調査の企画・分析を遂行するためのグループを立ち上げるなどして工夫することも大切でしょう。

様々なデータを性別に分析し 実態を把握

男女教員のおかれている状況や問題点をよりの確に把握するためには、様々な統計データを性別に収集・整備していくことが大切です。近年では、客観的・合理的な根拠に基づいて政策を立案・評価するEBPM (Evidence-Based Policy Making) の重要性がいらわれていますが、男女共同参画を推進する上での根拠としては、ジェンダー統計⁷⁾の充実が求められます。多様な性への配慮として男女別データを把握しないことは、性別による格差や差別を不可視化することにつながります。多様な性への配慮を行いつつ、可能な限り男女別データを把握し分析する必要があります。

男女別データは、総計を性別に捉えることに留まらず、校種や世代、職位別等に細分化してクロス集計をすることで、より具体的な現状や、掘り下げていくべき課題の発見が期待できます。例えば、管理職に占める女性の割合を、全校種を均した値で捉えると、学校数の多い小学校の値の影響が大きくなりますが、校種別に見ることで、校種ごとの現状が見えます。第1章で見たように、子供たちへの影響等、なぜ女性の管理職が増える必要があるのかということを考えて、全校種を均した値を高めることを目標にするだけでは不十分であり、校種ごとの現状を捉えることが必要となります。

また、管理職を一括して捉えるだけでは、これも現状が十分には見えてきません。校長、副校長、教頭の職位別に把握すると、上位職ほど女性の割合が低くなるという課題が見えてきます。さらに、ミドルリーダー層の職位や、分掌、役割、研修参加状況等を性別で細かく見ると、管理職候補とな

る人材の育成や、慣習のなかの思い込みに関わる課題が見えてくるかも知れません。

離職率を性・世代別に見るとどうでしょうか。子育て期や、高齢の親を介護することが多くなる世代において、性別割合の差が大きくなっていることはないでしょうか。差が見られれば、家庭生活の役割負担の大きさの偏りや、就労継続に対するモチベーションの違いに関して、何らかの対策をする必要が見えてきます。

このように、性別に着目してデータを細かく捉えてみることで、より具体的な実態の把握や課題の発見につなげることが可能になります。またこれらの蓄積された性別データは、取組を進めるうえでの客観的な根拠として活用することができるでしょう。

行動計画を作成し目標を設定

量的・質的なデータによって把握した実態をもとに、課題解決に向けた具体的な行動計画を策定します。女性活躍推進法に基づく事業主行動計画等においては、校長、副校長・教頭のそれぞれの女性割合に係る目標と登用のための具体的取組を定めることが求められています。先に示したような細分化した性別データについても、できるだけ公表して計画の根拠となる情報を共有しつつ、組織ぐるみで取り組むことが有効でしょう。行動計画の策定・評価も、多様な属性の意見を取り入れて進めていくことが必要なのはいうまでもありません。



7) 「ジェンダー統計」とは、「男女間の意識による偏り、格差及び差別の現状並びにその要因や現状が生み出す影響を客観的に把握するための統計のこと」(内閣府男女共同参画局「第5次男女共同参画基本計画 用語解説」)。国際連合統計部は、各種統計の作成過程でジェンダーに関する視点を取り込むことの重要性を指摘しており、第5次男女共同参画基本計画においても、ジェンダー統計の充実の観点から男女別データの把握等に努めることを施策の基本的方向としています。

(2) 女性の積極的な登用・ミドルリーダーの育成

▶ あなたの所属する組織において、

- ・任用のしくみについて、女性教員に不利になることが多い条件はないですか？
- ・リーダーとしてマネジメントに参画するキャリアの展望を、キャリア形成の初期から描くための支援はありますか？
- ・管理職になりたいと思う女性教員が増えるには、どのような組織変革が必要だと思えますか？

積極的な登用のためのしくみの見直し

「女性教員に管理職選考試験の受験を勧めても断られる。女性が受けたがらないのだからしかたがない」といった声は、受験を勧める立場にある校長などからよく聞かれます。なぜ多くの女性教員は、男性教員に比べて管理職になりたいと思う人の割合が低いのでしょうか。

前章で触れたように、国立女性教育会館が行った調査では、女性が管理職を志向しない理由として、家庭と仕事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、男性の割合とは差があることがわかりました。女性は男性よりも家庭生活の役割負担がかなり大きいことも明らかになりました。管理職を志向するには多くの場合、女性のほうが不利な立場にいるといえるでしょう。子育てや介護等の家庭生活の役割を担っている教員がキャリアを積むことをあきらめなくてよいように、**任用のしくみを見直すことや、特に教頭・副校長の労働時間の削減を徹底すること、男性の家庭生活への参画を促進すること等、管理職になりたいと思う環境要因を取り除いていくための取組**が必要です。

また、もう1つの理由として挙げられている力量不足の認識については、**子育て期のブランクや性別により偏った分掌等よって、男性に比べ、リーダーになるための経験やロールモデルが十分でないこと**等から、心理的な不安が生じている可能性があります。**初期・中期のキャリア形成の支援**にも工夫が必要でしょう。

家庭生活との両立を困難にし得る任用のしくみの1つの例として、管理職の任用にあたっての広域

人事が考えられます。地理的事情や人口密度等の観点から、広域での異動をとまなうことが条件になっている都道府県が少なからずあります。

三重県教育委員会では、教頭任用候補者選考試験の受験者数の減少の課題に対応するため、県立学校は平成28年度から、選考時に3地域以上の配置希望を記入することとし、小中学校においても平成30年度から、事情がある場合は2次選考の際申し出ることができるとし一層の受験者の拡大を図っています。また、平成28年度より、教頭任用候補者選考試験の受験にあたっての各校の推薦枠を女性3名、男性2名とし、女性の枠を1名多くしています。近年では、管理職や主幹教諭、指導教諭選考の受験の際の推薦を不要とする都道府県も増えていますが、そのような場合でも、日頃からの校長等の声かけが受験の動機づけに影響する可能性は大きいと考えられるため、女性の受験を後押しするような風土をつくる工夫も有効であると考えられます⁸⁾。

初期・中期キャリア形成の支援として、**北九州市教育委員会**では、子育ての有無にかかわらず、女性教員を指導主事等として本庁部門へ積極的に配置し、学校運営等を俯瞰できる業務経験を早いうちに持てる機会をつくっています。一般的には教育委員会事務局の労働時間は、学校と同様、もしくはそれ以上に長い傾向にあるようですが、当市では教育委員会事務局の業務改善も同時に進め、経験を積める環境整備を図っています。

図4-1は、都道府県における学校と教育委員会の管理職に占める女性の割合の関係を示したものです。学校における管理職に占める女性の割合が高い県が、必ずしも教育委員会においても女性の

8) 東京都の「昇任猶予制度」等の任用制度や、研修受講者推薦の「女性教員優先の選抜枠」等の取組については、巻末の参考資料②p.20参照
また、ライフプランニング支援については、参考資料②p.24-25参照

割合が高いというわけではありません。教育委員会は、教員が俯瞰的で多様な経験を積める場であるとともに、5ページに示したような男女共同参画に関する施策を推進する場でもあります。学校の取組と両輪で、取組を進めていくことが大切でしょう。

将来を見据えた 女性のキャリア形成支援

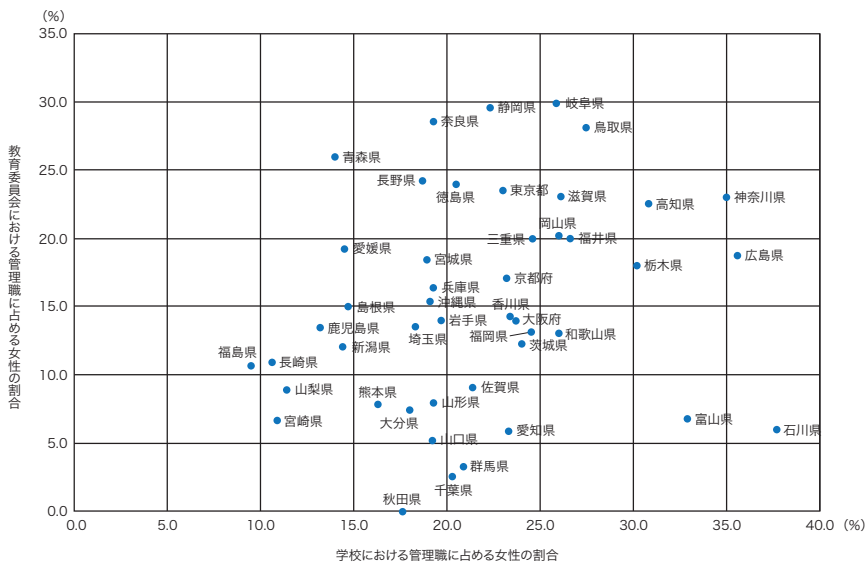
女性は、管理職に占める割合や、管理職を志向する割合の低さ等から、学校マネジメントに携わることを目指すロールモデルも少なく、将来を見据えたキャリア展望を描きにくい現状があります。女性のキャリア形成支援に視点を置いた縦横のつながりをつくる機会を提供することも大切でしょう。

設立から40年の歴史を持つ石川県女性教員教育研究会は、特色あるミドルリーダー層の人材育成を行っています。当会は、石川県公立小・中学校女性校長・教頭会の会員および石川県女性教員教育研究会の理事が推薦するミドルリーダー層の女性の

約350名により構成されています。毎月の研修会では、学校運営や教科学習、教育法規の学習に加え、視野を広げ教養を高める一般教養等をテーマとし、県内5つのブロックごとおよび県全体での活動を行っています。ミドルリーダー層の女性にとっては、ロールモデルとなる管理職と一緒に活動し学び合うこのような機会が、自身の今後のキャリアを展望する動機づけとなっていると考えられます。

宮崎県教育委員会では、育休中の女性教職員を対象としたキャリア形成支援に取り組んでいます。平成30年度には、職場に復帰するにあたっての仕事や子育ての不安や悩みを語り合う「キャリアアップミーティング」を、女性の校長や育休取得経験者、若い世代等も交え、民営のカフェを借りて開きました。翌年には県教育研修センターが事業を引き継ぎました（現在はコロナ禍で実施されていません）。また、令和元年度より、教育研修センターが主催する課題別研修を、オンラインか集合かにかかわらず、育休中も受講できるようにして、孤立を防ぎ、復帰に向けた心の準備ができるよう支援しています。

図4-1 都道府県別 学校と教育委員会における管理職に占める女性の割合の関係



出典：内閣府男女共同参画局「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況（令和3年度）」および文部科学省「令和2年度公立学校教職員の人事行政状況調査」をもとに作成

注1) 学校は、公立の小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校の計。令和3年4月1日現在指定都市の値は含まれていない

注2) 学校の管理職は、校長、副校長、教頭の計

注3) 教育委員会事務局の管理職は、部局長・次長、課長の計

(3) 男女教員のワーク・ライフ・バランスの視点に立った働き方の見直し

▶ あなたの所属する組織において、

- ・「学校における働き方改革」を、教員自身の働き方・暮らし方の観点から考えると、どのようなことが見えてきますか？
- ・男性教員が自身の家庭の育児や介護の役割をしっかりと担うことは、子供たちにどのような影響を与えるでしょうか？

子供たちの魅力的なロールモデルになるために

教育活動の質の維持・向上の必要と教員の長時間勤務の実態を背景に、各教育委員会や学校において働き方改革が進められています。専門性を活かした教育活動の充実や子供に接する時間の確保のため、学校や教員の業務の範囲を明確にし、勤務環境を一層整備することが求められているところです。

働き方改革は、子供の教育のための直接的な時間を創出するためにも必要ですが、第1章で見たように、教員の働き方・暮らし方が、身近な大人のロールモデルとして子供に影響を与えることを考えると、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。

学校における業務効率化は、直接的に子供のためであることに重きが置かれ、先生方自身の暮らし方は二の次になりがちです。そのため、**ワーク・ライフ・バランス推進の施策を行動計画等にしっかりと盛り込み、組織全体で共通認識を図りつつ取り組んでいくことが重要になる**でしょう。このような例として、**北九州市教育委員会**では、企業・団体のトップによる「北九州イクボス同盟」設立（平成29年）等、市全体のワーク・ライフ・バランス推進を先導する首長部局と連携して取組を進めています。管理職等の研修を通して、市が定める「イクボス10か条」実践の徹底を図り、校長の「イクボス表彰」や、ワーク・ライフ・バランスに関する視点で学校運営を行うことを管理職の評価基準に含めるなど、管理職の意識を高める工夫を行っています。

男性教員の育児参画の促進

子供たちのロールモデルとしても、また女性教員の管理職志向を阻害する要因を解消するためにも、**男性のワーク・ライフ・バランスの推進、特に育児参画の促進**は重要です。民間企業においても、男性の育児休業取得を促進する機運が高まっており、令和4年4月から段階的に施行される改正育児・介護休業法では、男性が育休をより柔軟に取得できる枠組が創設されるとともに、企業には取得しやすい環境整備や、労働者に対する個別の周知・意向確認の措置、育児休業の取得状況の公表等が義務づけられるようになります。ワーク・ライフ・バランスは、今は男子学生にとっても、就職先を選ぶ際に重視するポイントとなっています。教員のなり手不足の解消という点からも、男性教員の働き方・暮らし方を変えていくことは大切といえます。

男性の育児休業取得については、業務が忙しく、また代替教員の確保の難しさなどから、長期の休業は取得しづらい雰囲気があるかも知れません。しかしながら、今後は、取得しやすい環境を整備していく必要があるでしょう。既に、関連する制度をわかりやすく解説したハンドブックや男性用の休暇・休業取得計画書の作成・活用、ロールモデルの収集・共有等を進めている教育委員会もあります。現状や課題の把握・共有および取組に対する評価のために、各市町村も含め、育児休業取得率や取得日数等を細かく把握・公表していくことも有効でしょう。



校務のICT化による ワーク・ライフ・バランスの推進

GIGAスクール構想や新型コロナウイルス感染症対策によって活用が進んだICTを、校務にも活かすことは、業務効率化のために非常に有効です。効率化による変革が、男性教員の家庭生活への参画を含むワーク・ライフ・バランス推進につながるよう、

学校全体で機運を醸成していくことも大切でしょう。

富士市教育委員会では、教育用グループウェアと統合型校務支援システムを導入し、学習と校務の両面のデジタル環境を整備しています。下のコラムで示されるメッセージからは、ICT化による職場環境の変化が、個人の生活時間にも大きな変化をもたらしていることがうかがえます。

ワーク・ライフ・バランスの推進は 統合型校務支援システムの導入から

富士市教育委員会学校教育課 指導主事

小滝 智之



「探し物をするためだけに1年間に150時間も浪費している」

これは、「気がつくときがぐちゃぐちゃになっているあなたへ（リズ・ダベンポート著）」の冒頭に書かれた一節です。私が勤務している富士市でも、以前はこの一節を具現化したような状況が続いていました。

例えば、校務に使用できるパソコンが足りないために、個人用パソコンの持ち込みが常態化していました。当然、様々なデータはほぼ個人管理されていたため、保存場所や保存方法が統一されていませんでした。したがって、「データを探す時間」だけでなく、「紙媒体を基に再度データを作る時間」という、生産性の極めて低い時間まで生じる環境にありました。

しかし、平成23年度に教職員一人一台の校務パソコンと統合型校務支援システム（以下「校務システム」）が導入されたことにより、状況は一変しました。

まず、センターサーバーを介して市内全小中学校および教育委員会が連携したことにより、各種データが共有できるようになりました。なかでも、学籍や成績、出欠席をはじめとした個人情報、校務システムにより連携したため、通知表や要録作成に係る時間が激減しました。また、児童生徒の健康管理についても、学級担任と養護教諭が紙媒体ではなくデータでやり取りできるようになり、日々のルーティンワークがなくなりました。

次に、教育委員会への各種提出物も、セキュアな環境でデータによる受け渡しが可能となりました。そして、グループウェアや共有フォルダを活用して自校だけでなく、市内の教職員との情報共有が一瞬でできるようになりました。また、授業で活用したワークシート等の共有が可能になったことは、授業改善につながりました。

さらに本市では、このような校務と学習両面の業務改善や効率化について、学校現場の要望を実現できるよう、本市独自のカスタマイズをするための予算を計上し、継続して校務システムの改善に努めてきました。

校務システムの導入は、本市における「働き方改革」に大きく寄与しています。

具体的には、無駄な業務時間が削減されたことにより、子供を保育園に迎えに行ったり、家族の看護や介護をしたりする必要がある教職員の退勤時間が早まりました。また、生み出された時間を自分のため、家族のために使えるようになるため、教職員のワーク・ライフ・バランス改善につながりました。

そして、これまでやりたくても時間がなくてできなかった仕事に着手できるようになったことが、教職員の充実感につながっています。

教職員のワーク・ライフ・バランスのためにも、全国における校務システムの100%整備が早期に実現されることを願っています。

(4) 異なる強みを持つ多様なリーダーが力を発揮できる 学校づくり

▶ あなたの所属する組織において、

- ・「リーダーになる人のキャリアパス」に関わる思い込みや「不文律」はありませんか？
- ・そのような「不文律」の見直しや、多様なキャリアパスを歩んだ人も学校運営の中心となり力を発揮できる環境整備のために、どのようなことができるでしょうか？

思い込みに基づく様々な「不文律」を 洗い出す

第1章で見たように、これからの組織運営は、同質の属性や経験を持つ人材だけで意思決定がなされていくような組織ではなく、異なる強みを持つ多様な人材が十分に力を発揮できる組織を目指していくことが望まれます。ここでは、第3章で示した性別に基づく無意識の思い込みや偏りについて、もう少し具体的に見ていきます。

管理職の性別による偏りは、**管理職以前のキャリアパスや役割等の不均衡**とも大きな関わりがあると考えられます。リーダーになる人が辿ることが多いキャリアパスが男性で占められていないか、また、それらに「男性のほうが向いている」といった思い込みや、**思い込みに基づく「不文律」**が存在していないかを洗い出してみるとよいでしょう。例えば、校務分掌について、教務主任や生徒指導、学年主任、進路指導といった学校の中心的な役割を担い、後に主幹や管理職につながりやすいポストには男性が多いということはないでしょうか。ある場合には、なぜそのような偏りが生じてしまうのでしょうか。偏りをなくすために、任命する校長は、どのようなことに留意する必要がありますでしょうか。

学年配置について、低学年には女性、高学年には男性が多く配置される傾向はないでしょうか。これらと管理職になる人が辿ることが多いキャリアパスとは、どのような関係があるでしょうか。また、職種に着目すると、例えば、養護教諭にも管理職の道が開かれているにもかかわらず、実際には養護教諭を経て管理職になる教員は非常に少数です⁹⁾。養護教諭は、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¹⁰⁾。

次に、校種の違いに着目すると、中学校、高校において、校長に占める女性の割合が1割に満たない背景には、どのような思い込みや「不文律」があるのでしょうか。「中学校の校長は体力が重要だから男性が向いている」といった声が少なからずあるようです。しかしながら、本項で紹介する中学校長、教頭2名のメッセージからは、そのような考えは思い込みであり、それぞれの力を発揮して創造性に富む学校運営を行っていることがうかがえます。キャリア形成の大事な時期である中高生にも、性別による偏りのないリーダーの姿を見せることは大切です。

ステレオタイプを押しつけない声かけと 必要な後押しを

今日では、あからさまなハラスメントは少なくなっているかも知れません。しかしながら、「そんなものだ」といった思い込みは、様々な場面で、一人ひとりの言動に表れます。特に、研修参加や試験受験の声かけ、面談等を通して教員のキャリア形成に直接影響を与える機会が多い校長や人事担当者は、ステレオタイプの押しつけが、教員の選択や職場の風土を変えてしまう可能性があることに自覚的になり、自身の何気ない発言が、固定的な性別役割分担を助長していないか、「よかれ」と思って声かけたことばが、教員のモチベーションを下げていないか等について、あらためて考えてみるのが大切でしょう。

「責任の重い役割は女性には荷が重いだろう」

9) 令和3年度に、直前の職が養護教諭であった校長登用者は1名、副校長登用者は1名、教頭登用者数10名、主幹教諭登用者数37名、指導教諭登用者数2名（令和3年4月1日現在）（文部科学省「令和2年度公立学校教職員の人事行政状況調査」）

10) 巻末の参考資料②p.23には、元養護教諭の校長のコラム掲載

と、女性から能力発揮の機会を奪うのではなく、女性の参画が少ない役割等には、むしろ積極的な配置を考えましょう。もし女性が機会の享受を断ったとしたら、「だから女性はダメだ」と思うのではなく、断わる背景にある要因に思いをめぐらせ、享受できる環境を整える工夫等をしつつ、根気強く

背中を押してみることも必要でしょう。

一方、男性に対しても、例えば、「体力勝負の生徒指導はやはり男の先生に…」 「男性が長期の育児休業を取るなんて…」 など、役割を暗黙に決めつけたり、子育てに参画する機会を奪ったりすることはないでしょうか。男性もまた多様であり、多様性を

ワークライフバランスのとれた 創造的職員集団～教育的ニーズをよむ～ を目指して

熊本市立芳野中学校 校長
平木 美和



「三人寄らば文殊の知恵」、スタッフの多様な立場の様々な意見が学校経営には欠かせません。特に「言ってもなあ」とあきらめているスタッフがいたら尚のこと。パワーで押し通すのではなく、他者の考えや立場を理解し、人と人との溝を埋めるなど、発言しやすい空気感やシステムをつくる上で、女性であることも得だなと思うこともしばしばあります。

熊本市では、市立中学校42校のうち、4校が女性校長です。せめて10校以上になると、女性校長はさらに力が発揮しやすいのと思います。不登校や各種の教育課題等も女性側の視点や感覚も尊重され、学校もウェルビーイングな環境になることでしょう。例えば、指導方法においても、発達障害を抱え本人も周囲もその課題に気づけていない状況なども多様な視点で分析され、個別最適化された教育にぐっと近づけるのではないのでしょうか。

多様な人材を活躍させる方法として、家事、育児など限られた時間で様々な事をこなしている人がリーダーになることも1つではないかと考えます。勤務時間外を具体的に考慮する観点や、他人の時間泥棒をしないか考える観点を持っているからです。組織で、限られた時間で、効果の高い教育をするという観点でもあります。

学校は様々な専門スタッフで成り立っています。本校は、「目指す教師像」として「ワークライフバランスのとれた質の高い創造的職員集団～教育的ニーズをよむ～」を目標に皆、プライドを持ち、限られた時間で質の高い仕事をしようと段取りを整えベストを尽くしています。互いの仕事を尊重し、計画は早めに提案、報連相を大事に「リスペクト アザーズ」の心意気で働くのです。

熊本市ではタブレットを子供と教職員に貸与していただいています。チャットやタスク機能もあるアプリを共に活用し、スタッフの自主的な提案や情報共有をやすくし、各人の活躍の場を保障する環境づくりができます。資料やデータの共有もすぐのできるため、打ち合わせもどこでもいつでもできます。職員会議は短く、分担可能な人と早めの情報共有で、自分の「もしもの時」に業務が動くよう備えながら働くこともできます。今や本校では必須アイテムとなっています。

生徒数1000人規模の高校での教頭時代、「育児で忙しい職員が職場にいたらどうするか？」との問いに「急な休みでも仕事が動くようシステム化し、サブリーダーの活躍の場ができた!とプラスに捉える職場をつくる」と答えました。「自分の体が1番、2番は家族、仕事は3番。よい家庭人はよい仕事をつくる」と言いながら、今も仕事をしています。

どうしたら、スタッフの仕事がしやすくなるか、スタッフのよさが生かせるか、と工夫する楽しさを味わえる管理職は素晴らしい仕事です。

欠いた一部の男性のみがリーダーになっていくことは望ましいとはいえないでしょう。

定年上げにともない、今後は後期キャリアの支援にも、より注力していくことが必要となってくるでしょう。親の介護と仕事との両立や、定年まで

の自身のキャリア形成について、新たな課題が生じる時期でもあります。「介護は女性が担うもの」といった思い込みを持たないことはもちろん、積み重ねてきた経験の男女格差にも配慮しましょう。

めざそう！ ジェンダーにとらわれない生き方

福井県福井市養中学校 教頭
田中 典子



「中学校管理職に女性は少ない」と指摘され、私ははっとしました。それまでは、そういうものだと勝手に思い込んでいたのです。

さらに、なぜ女性教員は「自分に力量がない」と考える人が多いのか、「校務分掌」から考えてみました。中学校教育の中核となる各学年主任と生徒指導主事、特活主任などは、男性が多いのです。なぜでしょうか。特に、担任経験を十分に積んだ女性教員こそ、学年主任に抜擢して手腕を発揮させることで、今までの経験を学年経営に反映し、さらに学校経営へと自らの教育ビジョンを高めたり広げたりすることにつながるできると私は考えます。生徒指導主事は男性でないとならないという意見をよく耳にしますが、そうでしょうか。学校の校務分掌には保健、給食、会計は女性、生徒指導、体育、特活は男性という、未だになぞのジェンダーが存在します。企画委員会のメンバーが保健主事以外、ほとんど男性という学校があるかもしれません。ビジネス会議では、女性男性どちらの提案も同等に扱うべきで、偏りは学校全体の多様性を損なうリスクになると考えます。女性教員に役割を与えれば、「自分に力量がない」と勝手に思い込むことはないはずで。

では、教員として、生徒にすべきことは何でしょうか。

学年主任を務めた5年間、「ルーム長ランチミーティング」と名付けて、給食を食べながら全クラスの男女ルーム長を集め、定期的にクラスの様子を語らせました。自然にクラスの困っていることや願いが明らかになり、ルーム長は自分のクラスのことを他のルーム長に相談することで解決を探り、他のクラスのことで協力して解決するチーム力が育ちました。これは「リーダー育成」にとっても効果的でした。自分たちのクラスを良くしたいという気持ち、自分たちの学年を良くしたい、さらに自分たちの学校全体を良くしたい、という学校生活の夢がリーダーの頭に描けるようになりました。結果、ルーム長経験者の女子生徒は、2年生で各委員会長に立候補し、3年生では生徒会長に立候補し、生徒会執行部と各委員会長（常任委員会）メンバーの6～7割は女子生徒が占めるようになりました。女子生徒がリーダーとして意見をもち、クラスや学年を変革していく楽しさを味わい、私はその成果を実感できました。また、女子生徒は「女だから選ばれた」と言われたくないので、よく学びました。

そういえば、私が学年主任を打診されたとき「まだ小学生と中学生の子どもがいて、自分に務まるか心配です」と即答すると、「何とかなるものです。各担任がいますし、教頭と校長が全力でバックアップしますよ」と笑顔で校長に言われたことを思い出しました。その声で「やってみよう」と覚悟ができたこと、女性もリーダーのポジションで働くことができ、挑戦すべきだということを次の世代に伝えなければならないと感じています。管理職の自分にできることは、主要なポジションと男性教員が担当するポジションに女性をどんどん充てることです。

(5) 性差と多様性に配慮した環境づくり

▶ あなたの所属する組織において、

- ・女性特有の健康課題について、管理職や職場の理解、配慮は十分にありますか？
- ・だれもが個性と能力を発揮できる、公正で多様性に富んだ職場とは、どのような環境でしょうか？

女性の健康と組織マネジメント

近年、生涯にわたる男女の性差に応じた健康支援の重要性がいわれるようになってきました。民間企業等では、**女性特有の健康や月経・閉経に関わる課題を女性だけの問題とせず、管理職や男性社員のリテラシーを高めることへの関心が高まりつつ**あります。その背景には、就労継続し活躍する女性の増加や、ライフスタイルの変化にともなう、生涯に経験する月経回数的大幅な増加や疾病構造の変化等があります。また、女性は生涯にわたりホルモンの変動や妊娠・出産等による身体の大きな変化があります。組織マネジメントの一環として、管理職等がこれらへの理解を深め、必要な取組を行っていくことが、結果として組織全体のパフォーマンスを向上させると考えられています。コラムでは、管理職を対象とした女性の健康に関するセミナーを開催している企業の事例について、その目的等とともに紹介しています。

学校の状況はどうでしょうか。女性教員は、育児休業についてはむしろ企業よりも高い割合で取得しており¹¹⁾、出産・育児のために休業する環境は比較的整っていると考えられます。では、働きながら女性特有の健康課題としっかり向き合うための管理職や職場全体の理解や配慮は十分でしょうか。

性差と多様性への配慮

「女性特有の健康課題への配慮」など、女性への支援に対しては、しばしば「女性ばかりに下駄を履かせるのは不公平だ」といった意見が出てきます。しかし、男女の社会的な格差や性差等に応じて、公正で多様性に富む環境を整備していくこ

とは不可欠です。また、固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込みに基づく慣習やしきみ等を見直すことは、男女を同じように扱うことを目指すということでもありません。

身長や体力、脳の働きなど、平均値で見ると男女で差があっても、一人ひとりの値は様々で、個人差のほうが大きいことが多くあります。**平均値を根拠として不必要に性別で分けることや、慣習等に性別によって偏りがあることを見直していく必要がある一方、男女の身体的な違いや性別による社会的な格差があることを踏まえた対応や支援も重要**です。つまり、**性差にも多様性にも配慮**しつつ、すべての人に同じ機会や資源を提供するのではなく、一人ひとりの置かれた状況やニーズに合わせた情報、機会、資源等を、必要とする人に提供し、不均衡や格差をなくしていくことが大切だといえるでしょう。

ここで取り上げた健康支援も、性差に応じた取組を個別のニーズにそって行うことが重要な分野といえます。また、本冊子で示すジェンダー統計(定義はp.18参照)も、多様な性に配慮しつつ充実させていくことが欠かせません。



11) 公立学校および民営事業所における性別育児休業取得率の比較については、巻末の参考資料②p.21参照。

一方で、本章(4)で触れたように、過剰な配慮によって本人の意欲を削いでしまうことや、格差を助長してしまうこともまた避けなければなりません。個別の状況に応じた適切な対応を判断するための力量を養うことが必要といえますが、これにもまた、多様な世代や属性を含む話し合いの機会や、客観的なデータの把握が役に立つでしょう。

現在では、治療と仕事との両立に対するニーズ

も高まっています。また、女性と比べると該当者は少ないものの、自らの更年期障害や高齢の親の介護を抱える男性の存在も着目されるようになってきました。公正で多様性に富んだ組織は、結果として、多くの男性にとっても、自らの生活時間を充実させ、心身を健康に保つことのできる働きやすい環境であるはずで

多様な人財が力を発揮できる環境づくり

株式会社日立システムズ ダイバーシティ推進部

青木 明美



株式会社日立システムズでは、2017年度より「働き方改革」「健康経営」「ダイバーシティ」を3つの柱に「SMILE Work∞Life Action」という企業活力向上施策を展開しています。これは柔軟な働き方を推進するとともに、多様な人財がいきいきと活躍し、生産性を向上することで企業価値を高めることを目的としています。

当社ダイバーシティ推進部は、女性自身の意識変革のための「キャリアデザイン研修」や働きがいのある職場づくりとしての「テレワーク推進」、男性の育児参画促進に向けた「男性育休100%宣言」、多様な人財の多様な働き方に向けた「育児・介護・病気治療等と仕事の両立支援」など、さまざまな施策を展開しています。今回は、反響の大きかった管理職向けの「女性の健康とマネジメント」セミナーに触れたいと思います。

初回(2018年)は「女性自身が健康で長く働く」ことを目的に、現役の産婦人科女性医師を講師に迎えて女性従業員を対象に開催しました。告知と同時に100名以上の申し込みが殺到し、用意した席が足りないほどの反響に驚いた次第です。当日は熱量のこもった講演とともに、聴講者から多くの質問が寄せられ、予定の時間をオーバーするほど好評で、聴講者アンケートでは「自分の上司に聴講してもらいたい」という要望が多く寄せられました。

そこで、「女性のライフサイクルと健康について」というテーマで管理職向けセミナーを開催し、女性のライフサイクルには女性ホルモンの関係が深いことや、個別の症状やさまざまな不調、最新の治療内容について理解を深めました。参加した管理職からは、「今まで知らなかったことばかりで驚いた」「女性の部下を持つ上司として、講話内容を意識して対応を心がけたい」などの意見が上がりました。

この取組をとおして考えたことは、男性と女性では身体の仕組みが違うことを理解したうえで、それぞれの活躍を支援する必要があるということです。職場でも家庭でも、性別にかかわらず、対等で公平でなければ、存分にその能力を発揮することはできません。画一的な管理職育成ではなく個々の違いを尊重し互いに成長していく環境と、個人の意識を醸成していくことがこれからの課題と考えています。

まだまだ道半ばですが、働く人々の誰もが「いきいき」と「輝いて」働いていれば、自然な形で後輩がついてきてくれると、私は信じています。

(6) 実効性ある連携で持続可能な地域づくりへ

▶ あなたの地域において、

- ・女性の意思決定過程への参画や男女共同参画、多様性の尊重に取り組んでいくための社会的資源（連携先、協働先、補助金等）にはどのようなものがありますか？
- ・男女共同参画を推進するために、学校や教員はどのような役割を担えるでしょうか？

男女共同参画の視点は 持続可能性の高い地域づくりのカギ

男女共同参画を推進し、多様な人材が意思決定過程に参画する働きやすく暮らしやすい環境を整備することは、学校に限らず、地域においても大きな課題となっています。そのような環境を整備することが、若年層の人口流出を抑え、子育て世代が定住し、働く世代も高齢者もいきいきと暮らせる持続可能な地域をつくることにつながるからです。学校は、そのような地域をつくる主体の1つといえます。学校や教育委員会のなかでの取組を進めるとともに、地域における多様なアクターと連携して、男女共同参画の視点に立った地域づくりに貢献していくことも大切でしょう。

学校のなかでは、本務教員に関わる課題に限らず、「チームとしての学校」を構成する多様な専門性を持つ職員や、学校運営協議会、PTA等、学校をともにつくる多様な人材やその活動について、意思決定過程への参画や役割等に性別等による偏りがないかなどに目を配り、男女共同参画の視点から現状を見直していくことが大切でしょう。

教育委員会のなかの連携体制の例として、三重県教育委員会では、教育委員会事務局の関連所属、県立学校、小中学校の教職員から構成される「女性活躍推進委員会」を設置し、女性活躍推進アクションプラン（特定事業主行動計画）の進捗、点検・評価、見直し等について、毎年度、当委員会において検討しています。プランの策定・改定時にも、行政職の職員だけでなく、校長も含めた策定会議を設置し、多様な意見が反映されるように工夫しました。男性の育休取得の促進も、事務局の福利・給与担当課や次世代育成担当の校長、育児休業取得経験のある教員等を含む検討チームを新たに立ち上げて検討を行っています。このように、横断

的な議論の場を柔軟に設定して目的・目標を共有し、多様な視点で企画・点検を行いながら取組を進めていくことが有効であると考えられます。

専門性を持った地域資源の活用

首長部局の男女共同参画担当部局との連携も、実効性や波及効果の高い取組を行うために有効です。担当部局は、地域全体の男女共同参画や女性の活躍を推進することを目的として、庁内だけでなく、地域住民やNPO、企業、大学関係者、他地域の担当部局等との協力関係や関連情報を持っています。本章（3）で紹介した北九州市教育委員会の事例も、地域における女性活躍やワーク・ライフ・バランスを強力に推進する首長部局と連携することで、効果的・効率的な事業の推進を図るものです。

地域の男女共同参画関連施設（男女共同参画センターや女性センター等）では、専門性を持った職員が、男女共同参画に関する講座の企画・実施や相談事業、情報提供等を行っています。当施設の力を借りることで、既存の取組に、女性のキャリア形成支援や男女共同参画の視点をより明確に盛り込むことが可能になるでしょう。連携の例として、岐阜県教育委員会では、育児休業中の女性教職員の職場復帰を支援するための「育児休業からの復帰支援のための研修」において、県の男女共同参画・女性の活躍支援センターの職員によるセンター事業の紹介や復帰後のキャリアプランニング等に関する情報提供の時間を設けています。

持続可能な地域の好循環を生み出す

ある県の教育委員会では、教員を目指す大学生に向けたリーフレットのなかで、働き方改革の取組をアピールするとともに、県内の保育所普及率や、住みやすい街の全国ランキングを紹介しています。職場での取組に限らず、その地域が子育てしやすい街か、安心して仕事を続けられる街かどうかなども、その地域で教員になることを選択する際の判断基準になり得るからといえます。若い人にとっても、子供たちにとっても、先生方にとっても働きやすく暮らしやすい環境をつくり、持続可能な地域の好循環を生み出すために、地域と連携しつつ、学校や教育委員会ができることについて、男女共同参画の視点から俯瞰し、模索していくことも大切でしょう。

防災教育・防災活動も、子供や教員、地域住民等が協働して取り組むテーマであり、学校が関わりやすい重要な分野の1つです。災害時には、性別による災害から受ける影響やニーズの違いに配慮した対応が必要であり、平常時の取組が基礎となります。例えば、避難所運営訓練等の企画・実施は、地域の社会資源としての学校が、首長部局や地域住民と協働しつつ、主体的な役割を担い得るよい機会となるでしょう。その際、男女共同参画担当部局や男女共同参画関連施設、男女共同参画推進の活動を行うNPO等とも連携し、子供も大人もともに学び合い、意識醸成を図ることを通して、男女共同参画の視点に立った地域づくりの基礎を築いていくことが大切です。

参考文献・情報

◇本冊子の脚注にも示した国立女性教育会館がこれまでに作成した資料については、以下をご参照ください。

①『「学校教員のキャリアと生活に関する調査」結果の概要』平成30年11月発行

『「学校教員のキャリアと生活に関する調査」報告書』平成30年11月発行

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

平成30年1～2月に、全国3,000校の公立小学校・中学校の本務教員を対象として実施した量的調査の結果の概要および報告書です。男女教員の職場環境や労働時間、管理職に関する意識、性別役割分担およびその意識等の実態について、約23,800人の教員の方々からの回答を集計しています。報告書に掲載されている本調査の調査票は、各教育委員会で教員を対象とした実態調査を行う際の調査票の企画・設計の参考にもなります。

②「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」令和2年3月発行

<https://www.nwec.jp/about/publish/2019/ecdat600000078yg.html>

「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等の観点から解説し、合わせて女性の管理職を増やすこと意義や事例をもとにした取組のポイントをまとめています。

③文部科学省委託事業：令和2年度 次世代のライフプランニング教育推進事業「学校における男女共同参画の推進のための教員研修プログラム」

<https://www.nwec.jp/about/publish/kyoin-program.html>

学校教育における教職員の固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）についての気づきを促し、男女共同参画を推進する意識を醸成することを目的として開発したプログラムです。プログラムの活用をきっかけとした教職員同士の学び合いを通して、教育現場の慣習やしくみを見直し、日常の教育実践や学校運営を変えていくことを目指しています。教育現場の身近な11の場面を示した「ケース動画」や「解説動画」、動画を活用して研修を実施するための手引き等をウェブ上に公開しています。



学校における女性の管理職登用の促進に向けてⅡ 現状と課題、登用促進のための取組のヒント

発行 2022（令和4）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>

イラスト 奥 まほみ
印刷 株式会社石井印刷