

## 第10章

# 学校組織マネジメントとジェンダー平等 持続可能な地域社会の好循環に向けた検討

飯島 絵理

### 1 はじめに：本稿の背景と目的

「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という2003年に政府が掲げた目標は、全体として達成には遠く至らなかった。日本社会におけるジェンダー平等は、国際的に見ても大きく遅れている。世界経済フォーラムが、経済、政治、教育、健康の4分野のデータから算出するジェンダーギャップ指数では、日本のスコアと順位は、特に経済および政治の値が低く、これら2つの分野における大きな男女格差が、総合順位を押し下げている<sup>1)</sup>。

一方、このジェンダーギャップ指数においてスコアの高い教育分野は、意識調査においても男女が平等であると回答する割合が比較的高い<sup>2)</sup>。しかしながら実際には、「隠れたカリキュラム」による固定的な性別役割分担やその基底にある意識の強化等、多くの問題が先行研究によって明らかにされてきた。指標である「指導的地位に女性が占める割合」、つまり管理職に占める女性教員の割合も、他の分野と同様に低い。

筆者は、国立女性教育会館において2016年度より実施している初等中等教育における女性教員の意思決定過程への参画に関する調査研究に携わるなか、今から3年前（2020年）の『NWEC実践研究』第10号掲載の論文のな

かで、女性の管理職登用促進の現状について、「ヒアリング調査からは、全般として、教育委員会では学校における女性の活躍推進や管理職登用を特に喫緊の課題とは捉えていないことがうかがえた」と述べた（飯島2020:208）。そして、まずはこの状況を大きく変えていくことが肝要であると思い、女性の管理職登用を促進する意義・必要性を学校教育関係者の腑に落ちるように示すことや、組織的な学びを通してアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）に基づく慣習や不文律への気づきを促すための資料や教材を作成することに力を注いできた（国立女性教育会館編2020、2022<sup>3)</sup>）。関係者の間で「なぜ取り組む必要があるのか」がしっかりと共有されることなしには、地域社会において、関連する機関や人がぶれずに連携し、着実に取組を進めていくことはできないと考えたためである。

この3年の間に、多くの教育委員会や学校の教職員の方々に話をうかがってきたが、徐々にではあるが、その取組の必要性についての認識は高まってきたように思う。調査研究開始当初は、「女性教員が管理職になりたがらないのだから無理に増やす必要はないのではないか」「そうは言っても各学校では女性教員のほうが活躍している」といった現状維持を肯定するような発言も多数聞かれたが、現在では、管理職に占める女性の割合が低いことは望ましいことではなく、現状を変えていくべきであるという認識が共有されつつあることがうかがえる。

しかしながら、現在、学校教育分野では、教員の長時間労働や教員採用倍率の大幅な低下、多様化する子供・家庭への対応、教育・校務のICT化、コロナウイルス感染症対策等、学校組織マネジメントにおける喫緊の諸課題が山積しており、女性教員の意思決定過程への参画促進に関する取組の優先度は総じて低くなっている。その意義・必要性が組織全体で十分に共有されているとは言い難い。加えて懸念されるのは、ジェンダー平等の推進は、これら山積する課題との関連性が強い場合も多いにもかかわらず、それらが政策等のなかでほとんど結びつけられず、周辺化されていることである。また、教育委員会や学校が、首長部局や地域社会と連携しつつ、持続可能な地域社

会を築いていく主体の1つとしてジェンダー平等の推進に取り組むことに対しても、関心が高いとはいえない。

このような問題意識から、本稿では、ジェンダー平等の推進が、関心を持つ個々の教員により取り組まれるものではなく、学校組織マネジメントの一環として取り組まれるための要件や、取組の意義・必要性についての理解・共有のあり方等について検討することとする。次節ではまず、ジェンダー平等の推進に取り組む意義・必要性の理解・共有に関わる課題を挙げて考察する。第3節では、地域の持続可能性とジェンダーの課題との関連に着目し、首長部局と教育委員会がともにジェンダー平等の推進に取り組む豊岡市の事例を取り上げる。第4節では、まとめとして、今後、学校組織マネジメントの一環としてジェンダー平等に向けた取組を進めていくために着目すべき視点について検討する。

## 2 ジェンダー平等推進の意義・必要性の理解・共有 に関わる課題

本節では、ジェンダー平等推進の意義・必要性を組織全体で理解・共有するための課題について、①現状把握と目標値の設定、②組織としてのアンラーニングの2つの観点を挙げて問題点を指摘して考察する。

### 現状把握と目標値の設定：何のために、どのような姿を目指すのか

第5次男女共同参画基本計画においては、学校管理職の女性登用について、校長、教頭それぞれの目標値を設定することが求められており、多くの教育委員会では、女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画の策定において数値目標を設定している。各教育委員会は、国が設定している値を基準、あるいは参考値として目標値を設定する。

学校教育分野では、第3次男女共同参画基本計画（2010年12月決定）において、「初等中等教育機関の教頭以上に占める女性の割合」14.7%の現状

(2010年)に対して30% (2020年)の成果目標が掲げられたが、第4次の計画では、その数値は20%に下方修正された。第5次の計画では、特に校長への女性の登用を促進するため、職位別に「校長」20% (2025年)、「副校長・教頭」25% (2025年)の成果目標が設定された。また、2015年より毎年策定される「女性活躍加速のための重点方針」<sup>4)</sup>では、2019年に初めて教育分野の女性管理職登用の促進について記述され、以降2021年、2022年の重点方針においても、成果目標達成のための取組が進められることとされている。

これらの政策の後押しもあり、管理職に占める女性の割合は僅かずつ高まり、目標達成も近い<sup>5)</sup>一方、教育委員会へのヒアリング調査等からは、現状の設定目標値は、取組の姿勢にマイナスの影響を与えていることもうかがえる。それは1つには、教員全体に占める女性の割合を考えると、当初の30%でも十分とは言えない目標値が、さらに低く設定されていることによる。現状の値が比較的高い教育委員会は、さらに数値を高めていく重要性は低いと認識し、一方、値が低い教育委員会も、本来目指すべき姿や高めることの意義の共有があいまいになっている傾向がある。もう1つには、校種をまとめて均しているために、校数が最も多い小学校の値に引っ張られ、中学校や高等学校の問題性が見えないことである。

表1は、公立学校における女性の占める割合を、校種・職位別に示している。教員全体に占める女性の割合に比して、管理職に占める女性の割合は低く、各校種とも校長は最も低い。校種によっても違いがあり、中学校および

表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	260,870	155,355	62.7	102,905	127,169	44.7	51,928	98,145	34.6	53,372	31,614	62.8
校長	4,614	13,731	25.2	859	7,923	9.8	298	2,948	9.2	280	715	28.1
副校長	614	1,193	34.0	159	761	17.3	84	524	13.8	101	179	36.1
教頭	5,335	11,986	30.8	1,510	7,193	17.4	558	3,412	14.1	514	985	34.3

出典：文部科学省「学校基本統計」(令和4年度)をもとに作成

高校の校長に占める女性の割合は1割に満たない。子供たちは、トップリーダーの9割以上が男性で占められ、女性リーダーのロールモデルに出会う機会がかなり少ない環境で、中学校・高校の6年間を生活していることになる。子供たちにどのような環境や機会を提供し、大人たちのどのような姿を見せるのかを考えると、目標値の定め方や全校種で均した値が、あるべき姿に対する想像力を鈍らせていることを再認識する必要があるだろう。

### 組織としてのアンラーニング：持続可能性とジェンダー平等推進はどうつながっているのか

「男性が育児休業を取るなんて、そんな権利ばかり主張していたら、子供たちはどうなるんだ」

筆者がある地方中心都市の教育長にお会いした機会に、雑談のなかでなされた教育長の発言である。いつの時代の話かと思うかもしれないが、昨年(2022年)のことだ。穏やかな口調ではあったが、男性の育児休業取得を促進する最近の動きを、学校現場にもあてはめることには同意できない様子であった。

女性の意思決定過程への参画を促進していくためには、男性の育児休業取得の促進を含む男性の家庭生活への参画や、男女教員のワーク・ライフ・バランスの推進が不可欠であり、これらの取組には組織全体の価値観と実践の大きな変革が必要とされる。地方教育行政のトップの無理解は、その地域における学校教員のジェンダー平等の推進にあたっての大きな障壁となってしまふ。

男性の育児休業取得については、学校現場では教員が非常に多忙であり、代替教員の確保も困難な状況にあることなどから、管理職からは「女性を取るものとしても、男性に取ってもらっては困る」、若い男性教員からは「子供が生まれた時、取りたかったが取れなかった」「取りたいと言えなかった」などの声も聞かれ、上述した教育長のような考えや意識は特別なことではないことがうかがえる。一方で、2021年6月に育児・介護休業法が改正され、

2022年4月からの産後パパ育休制度（出生時育児休業制度）や個別周知・意向確認の措置の義務化等の段階的な施行によって、民間企業では、男性の育児休業取得促進のための環境整備や意識改革が進みつつある。近年では、子育てに積極的に関わりたい男子学生も増加しており、教員を目指して大学に進学した学生が、将来の家庭生活との両立を考えて企業への就職を選択してしまうことも、教員採用受験者数の減少に拍車をかけている可能性がある。ジェンダーの視点を考慮した働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進は待たなしの課題であり、男女教員をしっかりと対象に据える必要がある。

経済・産業分野の方策と異なり、学校における働き方改革に関する施策には、ジェンダーやダイバーシティの視点とのつながりが見られない<sup>6)</sup>（飯島2020）。しかし本来ならば、関連する課題をジェンダーの視点から議論し整理することで、新たな解決策を見出せる可能性もあるのではないだろうか。これらの関連を切り離すことは、諸課題によって生成された負の循環をむしろ強めているようにも思える。

職場としての学校にも、まだまださまざまなアンコンシャス・バイアスや、それらに基づく慣習や不文律が存在している。「結婚したばかりの若い女性には（近いうちに妊娠する可能性があるので）責任ある任務はまかせないようにしている」「中学校の校長は、（生徒指導は体力勝負のところがあるので）女性には難しい」「（100%近くが女性で占める）養護教諭である自分は、陰で学校を支えることを教えられてきた」などは、質的調査で教職員の方々から語られた性別に基づく思い込みの例といえる。

学校教育分野においてジェンダー平等を推進していくためには、組織的で継続的な学習によってアンラーニング（学習棄却）を行い（飯島2021a）、これらのアンコンシャス・バイアスを自覚して行動を変えていくことや、個人個人の取組の枠を超えて組織マネジメントとして取り組むこと、その際、他の諸課題との関係性を検討すること、また組織マネジメントの核となる校長や教育長が、これら一連の活動に深く関与し、取組の意義・必要性について理解を深めてリーダーシップを発揮すること等が必要になると考えられる。

### 3 持続可能な地域社会とジェンダー平等

——兵庫県豊岡市の事例にみる学校教育との関係性<sup>7)</sup>

本節では、前節での考察を踏まえ、地域社会の持続可能な循環に向けてジェンダー平等の推進に力を入れる豊岡市の事例を取り上げ、教育委員会と首長部局がジェンダー平等推進の意義・必要性を共有する背景や、教育長が学校教育分野におけるジェンダー平等推進に積極的にコミットメントする姿勢等について探る。

#### 豊岡市にとってのジェンダー平等推進の意義・必要性

兵庫県の北東部に位置する人口約7.7万人（2020年国勢調査）の豊岡市は、中貝前市長の在任中に、市の人口減少の要因について、統計データを用いた詳細な分析を行った。その結果、10歳代で進学等のために転出した若者のうち、特に女性がある後も戻らない傾向があることが明らかになり、ジェンダーギャップの解消を持続可能なまちづくりの重要施策として位置づけた。2021年3月に策定された「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」の資料冒頭では、市長が以下のように語りかけている。当市にとってのジェンダー平等の推進の意義を市民に対して端的に示している重要な箇所であるため、少々長いが引用する。

若い女性たちが、豊岡に住みたいと思っていないのではないか？豊岡があまりに男性中心社会であることに最大の要因があるのではないか？女性が住みたいと思うまちを創り上げない限り、まちは女性に選ばれず、衰退の道を歩むほかはありません。

それだけではありません。

女性が女性であるというだけで、補助的役割のみに甘んじ、能力を磨き、発揮する機会もないとすると、企業にとっても、地域経済にとっても、地域社会

にとっても大きな損失です。

ことは単に、理念だけの問題ではありません。ジェンダーギャップ（社会的文化的に築き上げられた男女格差）の解消は、まちの存続にかかわる極めてリアルな問題でもあります。

と同時に、私たちのまちが、女性に対し、女性であるということだけで様々なものの断念を迫ってきたのだとすると、それは、公正さ（フェアネス）と「いのちへの共感」に欠ける状態と言わざるをえません。

市は、2012年、「豊岡市いのちへの共感に満ちたまちづくり条例」を制定し、その理念を根幹においてまちづくりを進めています。

「共感」とは、他者への想像力のことを言います。「いのちへの共感」は、他のいのちへの想像力であり、相手の立場に立ったとき、世界がどのように見えているかに思いを寄せる能力のことを言います。

女性の立場に立ったとき、世界は不公平な壁だらけに見えるかもしれません。

ジェンダーギャップの解消は、女性も男性と同様、社会的・経済的な夢を持ち、悔いのない人生を送りたいと願う生身の人間であるという前提に立って、互いに尊重し、支え合う社会を築き上げようとする、未来に向けた取組みです<sup>8)</sup>。

この記述は、ジェンダーギャップの解消が、人口減少をくい止め、持続可能なまちをつくる有効な手立てとなり得ると同時に、ジェンダーギャップが、公正性の欠如および人権の問題であり、だからこそ解消する必要があることを前提とする市長の姿勢を明確に示しているといえよう。

当市は、職場におけるジェンダーギャップの解消に関する取組を進めるため、2019年1月に「豊岡市ワークイノベーション戦略」を策定、2021年3月には、この取組を家庭、地域、学校を含むまち全体を対象に広げた「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」を策定、同年4月にはジェンダーギャップ対策室を設置し、戦略に基づいた具体的な事業を進めている。

本戦略の「体系図」にある6つの柱（手段）のうちの1つは、学校教育分

野に関連するもので、「子どもたちがジェンダーギャップ解消の必要性を自分のことばで語っている（手段6）」となっている。市立小・中学校の管理職に占める女性の割合等に目標値を設定するとともに、教職員研修や小中学生の学習、デートDV防止教育の推進や、未就学児への絵本等の活用を行うことが盛り込まれている。

### 教育長のジェンダー平等推進へのコミットメント

首長部局が策定する男女共同参画の推進に資する計画に、子供や学校を対象とした施策が盛り込まれていること自体は一般的である。しかしながら、たとえ男女共同参画や女性活躍推進に積極的に取り組む自治体であっても、首長部局の男女共同参画担当と教育委員会との協力関係は弱く、実質的な連携には課題があることが多い。豊岡市の取組の特色は、ジェンダーギャップ対策室と教育委員会が、教職員や子供たちへの研修や学習を協働して企画・実施するなど、有機的に連携していることにあるだろう。また、教育長が学校教育分野のジェンダー平等推進の取組にしっかりとコミットメントしていることも特徴的である。これらの関係性は、先述したようなジェンダー平等を推進する市全体にとっての意義・必要性について、それぞれに自分ごととして理解し共有されていることによるものが大きいと考えられる。つまり、ジェンダー平等の推進は学校組織マネジメントの重要課題であるとともに、教育委員会や学校も、ジェンダー平等を推進するまちづくりの重要な主体であるという姿勢が軸となっていると捉えられる。

当市には、2022年度現在、市立の小学校25校と中学校9校において、女性の校長は小学校に2名いるのみで、市の人口減少の課題と同様、男女格差が大きい。首長部局がジェンダーギャップ解消に動き出す一方で、嶋教育長は、教育現場におけるジェンダーギャップの現状をさまざまな視点から整理するなか、課題の大きさをあらためて認識することとなった。女性は優れた教員であっても管理職になっておらず、このことは、「隠れたカリキュラム」として子供に影響し得る重要な教育の課題であると考えた。そこでまず

2019年に、国立女性教育会館が2018年に結果を公表した「学校教員のキャリアと生活に関する調査」から一部を抜粋した調査を実施して全国調査の結果とも比較し、女性の管理職が少ない要因を探った。同年に行った校長研修会では、アンケート調査の結果をもとに、教育長が市の現状・課題および取組の必要性を説明したうえで、校長として取り組むべきこと等について意見交換・集約を行った。その後も2022年度までに、ジェンダーギャップ対策室と連携しつつ、但馬地区の女性教職員を対象とした研修会や、幼稚園教諭・保育士の研修会、市内中学校の生徒会リーダーを対象とした研修会等、教職員や子供たちがジェンダー平等の推進について考え、意見交換ができる機会を提供してきている。今後は、校務分掌の性別による偏りの見直しや上司による女性教員への声がけの工夫、女性の縦横のネットワーク形成支援等を行っていく予定である。

#### 4 ジェンダー平等の視点に立った学校組織マネジメント

本節では、前節までの議論を踏まえ、まとめとして、今後の学校教育分野におけるジェンダー平等推進に向けた方向性や課題に関して着目すべき点として、①学校組織マネジメントにおけるDEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）および②教育長・校長を中心とした教職員のインクルーシブ・リーダーシップの2つについて触れておきたい。

##### 学校組織マネジメントにおけるDEI

冒頭でも述べたように、ジェンダー平等の推進は、持続可能な社会を維持していくための国際的な喫緊の課題である。持続可能な開発目標（SDGs）においては、目標の1つ（ゴール5）というのみならず、あらゆる取組にジェンダー平等とジェンダー視点を反映すること（ジェンダー主流化）が不可欠とされている<sup>9)</sup>。日本でも、多くの企業や大学等において、多様性・公正性・包摂性を重視するDEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）の

観点から取組が進められているところである。男女格差が大きい日本社会において、ジェンダー平等は、この多様性の尊重の重要な要素である。男女格差の是正は、「誰一人取り残さない」ための人権の課題であるとともに、組織に高い持続可能性とイノベーションをもたらすためのマネジメントの優先的課題とされる。次代を担う世代を育む場でもある学校においても、DEIに取り組む同様の責任があるはずである。

学校教育分野においても特に留意が必要なのは、エクイティ（公正性）の視点であろう。“男女平等”というとき、男女を同じように扱うことと捉え、「女性だけ特別扱いするわけにはいかない」、あるいは「評価はすでに男女関係なく、能力や業績によって適正になされている」などといった立場がとられがちである。しかしながら必要なのは、女性も男性も多様であると同時に、さまざまな社会的男女格差が存在することや男女の身体的な違いがあることを踏まえ、個々の置かれた状況やニーズに合わせた情報、機会、資源等を、必要とする教員に提供し、不均衡や格差をなくしていく視点である。近年の企業等における女性特有の健康課題への支援<sup>10</sup>やミドルリーダー育成、男性の育児休業取得促進等の取組は大いに参考になるだろう。

### 教育長・校長を中心とした教職員のインクルーシブ・リーダーシップ

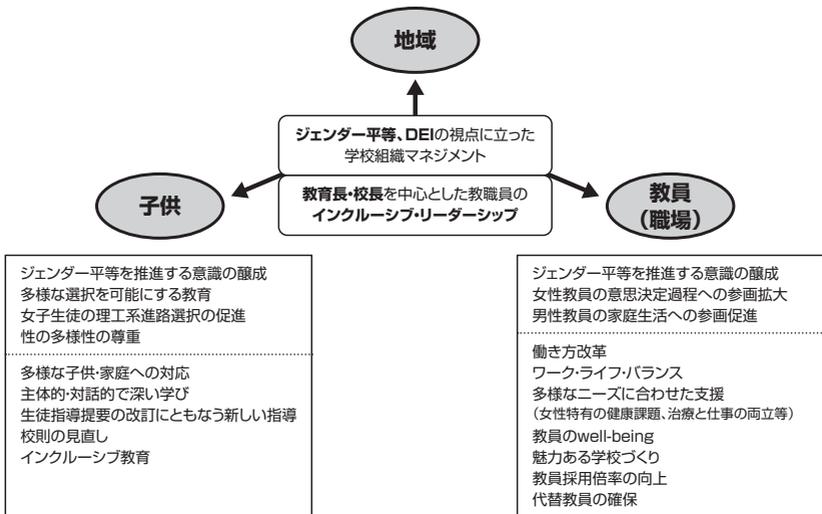
前述したように、学校組織マネジメントにおいて、女性の管理職登用の促進を含む教員（職場）のジェンダー平等推進の取組の優先度が低い要因には、この課題自体の重要性に対する認識が低いことと合わせて、ジェンダー平等と他の喫緊の課題との関連性に対する認識も低いことがある。これらの関連性を理解し、ジェンダー平等推進を組織マネジメントとして取り組むためには、多様性と公正性の視点を適切に理解して現場で実践し、組織全体の持つ力を高めるインクルーシブ・リーダーシップを有する人材を育成する研修等のプログラムを、教育委員会や学校の管理職や管理職候補等を対象として、継続的に実施していくことが有効であると考えられる。

インクルーシブ・リーダーシップは、DEIを尊重する組織運営の議論と合

わせて、経営学や企業組織論等の分野において着目される新たなリーダー概念である（例えば、Carmeli et al. 2010; Ferdman et al. eds. 2020; 船越 2021）。学校教育分野においても、旧来型の統制的で男性中心的な学校組織のあり方や価値観を見直す時期に来ているのではないだろうか。

図1は、学校組織マネジメントにおけるジェンダー平等の視点と、他の喫緊の課題とのつながりのイメージを示したものである。管理職に女性を含む多様な人材が増えることや、男性教員が育児や介護等、家庭生活の役割にもっと責任を持つことなどは、働き方改革とも大きく関わり<sup>11)</sup>、男女教員の well-being、優秀な人材の確保等にも有効なはずである。また、意思決定過程に多様な視点が入ることは、多様化する子供・家庭への対応や校則の見直し、生徒指導提要の改訂等、子供たちに向けた新たな指導の方向性とも合致していると考えられる。従来の管理的、画一的な指導から脱却し、多様な子供たちの主体性を尊重する姿勢を根づかせるには、まず大人たちが、職場における多様性や公正性を尊重することから始めることが有効なのではないだろうか。

図1 学校組織マネジメントとジェンダー平等推進の関係性のイメージ



## 5 おわりに

本稿では、学校教育分野における女性の管理職登用について調査研究を行ってきた筆者の視座から、今後の女性の管理職登用を進めていくうえで注力すべきこととして、ジェンダー平等の視点に立った学校組織マネジメントを挙げ、学校教育分野における他の喫緊の課題との関係性の重視や、教育委員会や学校のトップリーダーが取組の意義・必要性を適切に理解することの重要性について検討した。事例として豊岡市の取組を取り上げ、地域社会の課題解決のためにジェンダー平等推進を掲げ、首長部局と教育委員会が推進の意義・必要性を共有する姿勢を示した。

女性の管理職が少ない要因には、さまざまな要因が複雑に絡み合っているため、何か特定の取組が、明らかに女性の管理職数の増加につながるとも限らず、また管理職になる前のミドルリーダーや若年の教員の育成にも関わることから、取組の成果は中長期的に経過を追わないと表れない場合も多い。成果に関わるエビデンスを多様な角度から集めていくことも今後の課題となるだろう。

地域社会においても、企業や大学、自治体の首長部局等を中心に、ジェンダー平等の推進の視点から持続可能性を維持するための取組が進んでいる。現在の国際的な変革期において、各地域の教育委員会や学校のトップリーダーがそれらの紐帯に参画し、ジェンダー平等推進の取組を先導していくことを期待したい。学校教育が果たせる潜在的な力は非常に大きい。

\*本稿のもととなる研究は、JSPS 科研費 JP19K02578 の助成を受けたものである。また、「学校教員のキャリアと生活に関する調査」および情報収集等は、国立女性教育会館の調査研究事業の一環としても実施した。

注

- 1) ジェンダーギャップ指数2022年の日本の順位は、146か国中116位であり、先進国で最低レベルとなっている。
- 2) 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」令和元年9月調査参照。
- 3) この他、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の一環として開発した「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」(アンコンシャス・バイアスに関する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)については <https://www.nwec.jp/about/publish/kyoin-program.html> 参照。
- 4) 2021年より「女性活躍・男女共同参画の重点方針」。
- 5) 最新値では「校長」19.3%、「副校長・教頭」25.0%(2022年4月現在)(文部科学省「令和3年度公立学校教職員の人事行政状況調査」)。
- 6) ただし、女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画等、女性活躍推進の文脈では男女ともワーク・ライフ・バランス等の取組が重視されているものも多い。一方で働き方改革や長時間労働の是正の文脈のなかで、ジェンダーの視点が議論されることはほとんどない。
- 7) 第3節は、豊岡市の中貝前市長および嶋教育長へのインタビューに基づいている。中貝前市長へのインタビューは2022年8月25日、嶋教育長へのインタビューは同年8月23日に行った。また、令和2年度文部科学省委託事業の一環として国立女性教育会館が開催した「学校における男女共同参画研修」(2022年11月14日～2023年1月20日オンデマンド配信)のパネルディスカッション「多様な人材が力を発揮できる職場環境づくり」にパネリストとして登壇した嶋教育長の発言および資料も参考とした。
- 8) 豊岡市総務部ワークイノベーション推進室「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」(2021年3月)の冒頭「はじめに：市民の皆さんへ」参照。
- 9) 「ジェンダー平等とジェンダー主流化」については、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」パラグラフ20参照。
- 10) 近年、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も高めていくような取

### Ⅲ NWEC 実践報告

組が広がりつつある（国立女性教育会館編2022:26-27）。

- 11) 飯島（2021b）は、教育長のキャリア形成のありようが、ジェンダーの視点  
に立った働き方改革にいかに関与を与えるかについて、事例を通して検討  
した。

### 参考文献

- Carmeli, Abrahama, Reiter-Palmon, Roni and Enval Ziv 2010, "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety," *Creativity Research Journal*, Vol.22, Issue3, pp.250-260.
- Ferdman, Bernardo M. et al. eds. 2020, *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*, Routledge.
- 飯島絵理 2020 「女性校長はなぜ少ないのか、少ないことはなぜ問題か——学校教員の男女格差の現状と子供のまなざし」国立女性教育会館編『NWEC実践研究』第10号、pp.204-223.
- 2021a 「学校における女性教員の過少代表をめぐる課題——学校組織と教員のアンラーニングの観点に着目して」国立女性教育会館編『NWEC実践研究』第11号、pp.69-91.
- 2021b 「『学校における働き方改革』とジェンダーをめぐる課題—佐賀県多久市教育長のキャリア形成プロセスと改革実践の事例をもとに—」日本社会教育学会編『日本の社会教育』第65集、pp.150-161.
- 船越多枝2021 『インクルージョン・マネジメント——個と多様性が活きる組織』白桃書房
- 国立女性教育会館編2020 『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』
- 2022 『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』

（いじま・えり 国立女性教育会館研究国際室研究員）