

## ロールモデルとしての女性校長のすべきこと —高等学校女性校長を増やすために その3—

What should female principals do as role models?

—To increase the number of Senior High School female principals No.3—

笹 のぶえ<sup>1</sup>, 臼田 三知永<sup>2</sup>, 三村 直子<sup>3</sup>

<sup>1</sup>大妻女子大学教職総合支援センター, <sup>2</sup>東京理科大学教職教育センター, <sup>3</sup>岡山県立倉敷古城池高等学校

Nobue Sasa<sup>1</sup>, Michie Usuda<sup>2</sup>, and Naoko Mimura<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Teaching Profession Support Center, Otsuma Women's University

12 Sanban-cho, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-8357 Japan

<sup>2</sup>Center for Teacher Education, Tokyo University of Science

1-3 Kagurazaka, Shinjuku-ku, Tokyo, 162-8601 Japan

<sup>3</sup>Okayama Prefectural Kurashiki Kojioike High School

116-1 Koshinden Fukuda-cho, Kurashiki-shi, Okayama, 712-8046 Japan

キーワード：アンコンシャスバイアス, ミドルリーダー, 校長職の魅力, 働き方改革

Key words : Unconscious bias, Middle leader, The appeal of being a principal, Work style reform

### 抄録

本論文は、「高等学校女性校長を増やすために」をテーマに全国 178 名の女性校長に向けて実施したアンケート結果を基に分析した一連の論文のまとめに位置付ける論文である。No.1 は「全国 178 名のアンケートに現れた女性校長の現状」、No.2 は「ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭」、そして No.3 の本論文は「ロールモデルとしての女性校長のすべきこと」について述べている。

アンケートの調査項目のうち、回答者である女性校長が、女性校長が少ない原因は何と考えているか、女性校長が少ないことによる課題は何か、女性校長のロールモデルの存在は女性教員の管理職志向に影響を与えるか、女性校長を増やすにはどうすればいいと考えているか、に対する回答と、後進の女性教員へのメッセージを、まとめたものである。

アンケート回答から、我々は、ロールモデルの存在は、女性の管理職志向に影響を及ぼす意義のあることであるという結論を見いだした。さらに、その上で、現場を熟知した経験者である女性校長として、女性校長を増やすためには、中堅期にある女性教員の育成が欠かせず、中堅期の教員が働きやすい職場環境づくりに着手していくことが求められると結論付けた。当然その中には、男女に関わらず、校長職の前にある、副校長職及び教頭職の大きな負担を軽減することも必要であると指摘する。全ての教員にとって、働きやすい環境が、ひいては、女性の管理職の誕生にもつながると考えた。

一連の分析を通して、女性が高等学校の教育現場で、管理職を務めるには、並々ならぬ努力が必要で、それを乗り越えられる環境に置かれていたものが女性校長の地位に付けたことも明らかになった。家庭、職場、そして社会に現存している「家庭のことは女性の仕事」という観念の中で、戦ってきたことも分かった。このような社会の慣習や制度を変革することは、真に平等な教育現場を形成するために欠かせない。しかし、教育界の課題を丸ごと変革することは難しい。「大きなタンカーを動かすことは難しくとも、小さな舵を動かすことはできる。舵である自らが動くことで、タンカーも動かせる。」の例えの通り、一人一人の女性校長が、自らの職場を率先して、変えていくことが、結果的に、日本の高等学校の女性管理職を増やすための手立てであると結論付けた。

## 1. はじめに

アンケート項目 (1) から (34) のうち、本論文で扱う項目は、以下のとおりの5項目である。

- (30) 高等学校に女性校長が少ない原因は何であると考えますか。ご自由にご意見を述べてください。
- (31) 高等学校に女性校長が少ないことによって生じる課題は何だと考えますか。ご自由にご意見を述べてください。
- (32) 女性校長のロールモデルの存在は、女性教員の管理職志向に影響を与えますか。
- (33) ロールモデルの存在以外に、どうすれば女性校長が増えると思いますか。ご自由にご意見を述べてください。
- (34) 後進の女性教員へ、メッセージをお願いします。

二本目の論文である、「ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭」では、(32) について、言及している。(32) 以外は、記述式の回答である。以下に、主な意見を引用して女性校長が考えることを示していく。

## 2. 女性校長が少ない原因

アンケート項目 (30) では、高等学校に女性校長が少ない原因を、記述式で回答してもらった。主な回答を、分類して下記に示す。

### 2.1. 仕事と家事・育児との両立が困難

- ・子育てなど、家事の大半を女性が行っている現状がいまだあるため。
- ・仕事と家庭の両立が大変で、管理職を目指そうと考える精神的・時間的余裕がないこと。
- ・仕事と家事、育児を一身に担い、追われ、休む暇もない日々を送っていると、「これ以上、仕事を抱え込みたくない。わざわざ責任を負いたくない。」と考えることも多いのではないか。
- ・晩婚化により、働き盛りの時に子育てがあり十分に力が発揮できないなど、ライフスタイルの変化。
- ・やはり女性として、管理職としての仕事と家事等を両立するには、家族の理解と支えがないと出来ない。
- ・家族に使う時間が大幅に削られることに躊躇するから。
- ・キャリアアップの機会を逃してしまう・(子育

ての時期と主事・主任を経験する時期が重なることが多い。)

「仕事と家事・育児との両立が困難」という 2.1. が、最も多く寄せられた記述である。仕事と家事・育児との両立で精一杯な女性教員の姿が見えてくる。晩婚化により管理職の開始年齢と育児が重なることも一因となっているという回答も複数あった。

### 2.2. ロールモデルの不在

- ・女性教員が同性校長のロールモデルに触れる機会が極端に低く、また、女性管理職は教頭止まり、という事実も長い間あった。
- ・ロールモデルが少ない、いない。
- ・女性校長のモデルが少ないため、女性教員にとって自分のキャリアとして考えにくい。
- ・ロールモデルが少なすぎ、自分ごととして意識できない。以前は教務課など中枢的分掌を担うのは管理職候補の男性教諭で、若手女子はキャリアの初期から育成の対象外だった。育成されていないから管理的立場に立とうとする自覚もない。

ロールモデルがないことで、女性教員だけではなく、育成側においても、女性管理職に対するイメージを描くことができないでいる。

### 2.3. 中堅期におけるキャリア育成が不足

- ・今まで、40 代の働き盛りの年代に分掌や学年のリーダー、教育委員会の業務を経験する機会が男性に比べて少なかったこと。
- ・もともと主任的な立場や、指導的な立場に就くことが少ないため。
- ・主任等責任ある役に就く機会が少ないため、躊躇するのではないか？
- ・40 代の時に、家庭の状況等の影響からキャリアアップを積む機会を逃してしまった等。
- ・校長（管理職）となるために必要な（やっていただいた方がよい）経験（主任や行政の経験、中央研修等）を積む機会が男性に比べて与えられにくかったため。

男性に比べて女性のキャリア育成の機会が少ないという回答が多かった。主任など責任ある役割に配属されにくいことが読み取れる。主任等の経験値が不足している教員が、管理職をイメージすることは難しいと言える。

#### 2.4. 教育現場に残る古い慣習や意識

- ・管理職選考を受験するのは管理職から勧められて、というケースが多い。様子を見ていると男性管理職は男性には多くに声をかけるが、女性はよほど優秀で余裕がないと声をかけないという傾向があると思う。
- ・「とりわけ高等学校の管理職は男性の仕事」というマインドセットが男女両方にあるのではないかと思います。私自身ごく稀にですが「女のくせに」という態度で接してきた教員にいやな思いをしたことがあります。
- ・夫婦で教員をしている場合は、夫よりも出世することを嫌う人がいる。
- ・男社会で渡り歩く覚悟ができない。
- ・女性校長を過小評価することで自身の人生の選択を肯定的にとらえたいという意識が性別を問わずある年代（年齢層）の教員にはある。それらのベテラン教員によるマイクロアグレッションが若手や中堅教員に影響を与えている。
- ・女性は責任をもたなくても許される学校文化がある。女性が女性であることに甘えている。学校内に女性に対する固定観念が強く残っているという記述が目立った。その中で苦勞している女性がいる反面、上述の引用のように、甘えていると、同性からも感じられる女性がいることも見えてくる。

#### 2.5. 管理職の魅力のアピール不足

- ・女性が管理職になることによる良さということがあまりクローズアップされておらず、しんどさが先に立って希望しない人が多い風潮があるのではないかと思います。
- ・女性校長に限らないとは思いますが、管理職の魅力が伝わりにくくなっていると思います。特に教頭は忙しく誰もなりたがらないのではないのでしょうか。
- ・教頭の激務ぶりを見ていると男女とも管理職を目指そうとは思えない。
- ・教員と校長の間に立ち苦勞する副校長の姿を職員室で見ることが多いとなりたがらないのではと思います。つまり、逆だとなりたいたいと思えるともいえます。
- ・校長になることのメリットよりもデメリットの方が多く感じることに。

- ・管理職となると勤務地が遠方になることが多いため、管理職登用の試験を断る方が多い。管理職の負のイメージに関する回答が多数あり、特に、教頭や副校長の多忙さを指摘する回答が多かった。

勤務地に関する不安や、女性が管理職になることよきのさが伝わっていないという回答もあった。

#### 2.6. 価値観の多様化

- ・教員自体がそもそも管理職思考が低いこと。
  - ・現在の状況に満足している。
- 男女問わず、管理職志向が低い様子が伝わってくる。その根拠は、自分の生活優先、家庭優先の考え方もかもしれないし、そうせざるを得ない生活環境かもしれない。しかしながら、何らかのきっかけにより、本人の意識が変わっていく可能性はある。

#### 2.7. 女性の割合が少ない環境

- ・そもそも高等学校教諭の女性の数が小中学校に比べて少ない。
  - ・ほかの校種に比べ、女性教員の数が少ないため、管理職になることに対する抵抗があるのではないかと思います。
  - ・主任でも女性が少ないためです。
- 女性の割合が少ない環境の中で、管理職を希望することの難しさが伝わってくる。高等学校教諭の男女比が約2:1であるのに対し、管理職の男女比が約7:1、校長の男女比が約10:1であるのは明らかに偏りがあり問題である。主任段階で女性が少ないから女性管理職が少ないのは当然だという回答も複数あった。人材育成に関する根本的課題である。

#### 2.8. アンコンシャスバイアス

- ・管理職は男性になるものと思込んでいる人が多いと思われる。
- ・性別役割分業観のもとにあるアンコンシャスバイアスには子どもの頃からの影響が大きいと感じる。
- ・幼い頃からリーダーになる事を考えてこなかったこと。
- ・リーダーになろうと思っていない。
- ・なりたいたいと考える女性が少なかったのではないのか。
- ・私自身、女性管理職は、独身か子供のいない教員しか務まらないと思っていました。

- ・自分には校長としての資質や能力がないと思っ  
ている女性が多いからだと思っます。加  
えて、その思っ込みを矯正するための機会が足  
りないことも原因だと考えます。
- ・校内の分掌部長など、責任のあるポジションに、  
女性の教諭が「(自分)は女性だから」と言っ  
て就きたがらないこと。
- ・管理的な職務が旧態依然の父権的なリーダー  
のイメージで社会的にも教員自身にもとらえ  
られていることがあるのではないか。

教育現場に限らず社会の中の男性・女性に対する  
固定観念があり、それを幼い頃から知らず知らずの  
うちに植え付けられていることが問題であると思  
える。女性自身の中にもリーダーは男性が適する  
というようなアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)  
があることがうかがえる。

### 3. 女性校長が少ないことによって生じる課題

アンケート項目(31)では、「高等学校に女性校  
長が少ないことによって生じる課題は何であると  
考えるか」を、記述式で回答してもらった。

- 3.1. 生徒のジェンダー意識の育成に支障が生じる
- ・生徒に対して性別役割分担意識を植え付けて  
しまう。
  - ・男性は前に出て、女性は後ろで補助的な役割を  
するものだと間接的にでも意識に刷り込ませ  
てしまう。
  - ・男子、女子の両方の生徒にとって、女性教員が  
劣っている、女性は校長になれないというアン  
コンシャスバイアスを生むこと。
  - ・学校は生徒にとって最も身近な社会であり、そ  
の管理職の男女比が教員の男女比と大きく異  
なることは生徒にも誤ったメッセージを伝え  
ることになると考えます。
  - ・高等学校の校長は男性であるという思考を形  
成する。
  - ・子どもたちに「校長は男」と刷り込ませてし  
まう。
  - ・ジェンダー平等実現について考えさせる教育  
の場で、女性の管理職が少ないことが、生徒た  
ちにジェンダー不平等を伝えることになっ  
ているかもしれない。
  - ・生徒が自分の進路を考える上で、学校の教師の  
あり方は自然に影響を与えると思っ。女性校長

が少ないければ、女性はリーダーシップをとる存  
在ではないと無意識に刷り込み、アンコンシャ  
スバイアスを助長することになる。

- ・生徒に女の校長先生は初めてと言われた、校長  
は男という概念が固まっている。また、もの  
の考え方も固定化しており柔軟な思考がしにく  
い。
- ・校長、すなわち大事な意思決定をしたり、代表  
となったりするのは男性であるというアンコ  
ンシャスバイアスを教員や生徒に持たせてし  
まうこと。男女のことだけでなく、高校教育へ  
多様性を取り入れることが遅れること。
- ・「女性は無理をしなくてもよい」という風潮が  
知らず知らずのうちに、生徒にも影響を及ぼし  
ている。進路選択ではそれが顕著になる。
- ・勤労観の歪みではないかと思っます。女性と男  
性で圧倒的に男性が多い国というわけでもな  
いのに、女性の少ない仕事がある＝女性には出  
来ない、任せられない仕事である、という具  
合に男女ともに捉えてしまうことが一番の課  
題ではないかと思っます。
- ・女性の管理職が少ないことを生徒にデフォル  
トとして意識づけさせてしまうこと。
- ・生徒からみて、男性のほうがリーダーとしてふ  
さわしいという意識になる。
- ・生徒に対して、男性と女性で働き方が違っとの  
認識を無意識のうちに与えてしまう。
- ・生徒への性役割の刷り込み(管理職は男性の役  
割)。
- ・生徒にとって管理職＝男性という、性別役割分  
担意識を与えてしまう可能性がある。
- ・生徒の半数は女子であるのにロールモデルが  
少ないのは残念。
- ・有能な人材が登用されないこと。女性はリー  
ダーにはなれない、もしくは、ならなくてよい  
という暗黙のメッセージを生徒に送ってしまう  
こと。
- ・生徒にとって、管理職は男性との意識づけに結  
び付く可能性がある。
- ・実際は性差によって校長職が制限されている  
わけではないが、校長(管理職)はアイコニ  
ックな存在として外部からの視線を受ける存  
在でもあるので、学校そのものが、社会にお  
ける「多様性」の実現の場として納得感がなく、  
社会に開かれた教育の場としての信用度が下

るのではないかと考える。

- ・学校現場の働き方が変わらないこと。また、若い世代に対して、古い価値観の再生産をさせてしまうこと。
- ・気付かぬうちに「校長」＝男のような思い込みが、人々の心にさらに定着してしまう。(30年以上前から変わっていない)。PTAもたくさんいる役員さんの中でひとりか二人の男性が当然のことに会長になっていて、それを疑問に思わない世の中になってしまっている。

いつの時代の話だろうか読み手が目を覆いたくなるほど、深刻な影響があることをそれぞれの回答は、訴えてくる。男女平等を説く学校現場の実態がこうなのである。教師が日常、生徒たちに示している姿と、教壇で指導していることがあまりにもかけ離れている。この状態では、将来、生徒たちの中から女性校長になろうという気持ちは湧きづらいし、女子生徒が、管理職を目指すどころか、社会で活躍しようという意欲も薄れてしまうのではないかと、恐れずにはいられない。国がいくら女性の地位を向上させようとしても、その意識が醸成されない環境を、生徒たちに与えてしまっていないだろうか。女性校長が増えないという現状は、学校現場の働く環境の問題だけではなくガラスの天井が存在するというを示し、次代を担う人材の育成に、重大な影を落とす、極めて大きな課題なのである。

### 3.2. 学校経営にバランス感覚を欠く

- ・男性ばかりの視点で考えると、多様性やバランス感覚に欠けた判断になってしまう。
- ・「男性だから」「女性だから」ということはないと思うが、発想の広がりや柔軟性という面で女性が極端に少ないというのは課題。
- ・(男性女性だけではないですが) バランスよく校長職を担うことで、施策や発想が豊かになると感じます。
- ・女性校長が少ないことによって、発想や思考が画一的なものになりやすいと考えます。女性ならではの物の見方、考え方がバランスのよい学校経営、教育改革に必要なと考えます。
- ・組織として: 男性の志向による意思決定がなされる傾向になる可能性がある。
- ・さまざまな課題に男性・女性両者の視点が盛り込まれていかない。

- ・多様な視点で、物事を考える機会が少なくなることはないかと思われます。
- ・男性中心の学校経営になりがち。
- ・女性目線で考えることが難しい。
- ・バランス力の欠如、多様な価値観への対応、派閥ができること。
- ・ジェンダーフリーの時代にそぐわないが、母性、父性による考えの違いは避けられない。男性的ものの見方に偏ること。
- ・多様性への不寛容。異質なものへの拒絶反応。その人の「女性であること」がクローズアップされ個人としての評価が得にくい。(バイアスがある。)
- ・柔軟な思考が乏しいこと、従来型の安定志向になること、ハラスメント等への配慮不足など。
- ・権威主義に陥りやすい。多面的視野に基づいた判断がされにくい。

学校経営に、バランス感覚が必要だと感じている回答が多かった。多様な価値観を尊重し、発想や思考を柔軟にして、学校のリーダーとして、学校経営を望んでいる。しかし、現場に身を置くと、実感として、男性多数の現状では、そのバランスが欠けていると感じている。

具体的に、男性多数の実害を下記のように吐露する記述があった。

- ・働き方改革の話を経験しても、男性校長がほとんどなので、意識改革がすすまない。
- ・校長会などにおいても圧力的な異様さを感じる。それは、男女平等に対する男性の意識の低さがあると思う。
- ・もちろん個人によりますが、旧来的な権威や厳しさは是とする感覚と体制が変化していかない傾向が強くなると思います。校長会などでも、よりバラエティに富んだ視野でものごとをとらえて考察し、現状を改革していく機運が生まれにくくなると思います。
- ・平日の勤務時間後や土日について、思考の中に「家庭生活」や「プライベート」が乏しい感じを受けます。働き方改革が進みにくい一因だと思います。
- ・男性目線で、物事が進んでいく傾向が強い。
- ・男性社会の悪しき伝統(上下関係を何より大事にする、多様性を受け入れにくい、長時間労働)にメスが入らない。
- ・女性の教職員が、自分自身の体のこと、心のこ

と、家庭の揉め事など、話しやすいのは女性上司である場合も少なくなく、数名の教職員から「女性の教頭で良かった、女性の校長でよかった」と聞いたことがある。ということは、男性には話せず、我慢しながら務めるケースが出てくると思う。

- ・本校は理数科と普通科を設置していますが、女性教員の方が多学校です。他校でも、女性の比率が高くなっていると考えられます。年齢層も二極化していくと考えられ、介護、結婚、出産等についての相談がしにくいのではと思います。(現状は、よく相談に来られます。)
- ・女子生徒が持つ問題点に、気づかないことがあると思います。トイレの使用であったり、制服や体調についてなどです。
- ・組織として、男性の志向による意思決定がなされる傾向になる可能性がある。
- ・教育現場に女性視点が欠けると、生徒や保護者へのきめ細かい対応ができない。
- ・教員一人一人の適性を見極めたり、同僚性を育むなど、きめ細やかな学校経営を行うことが困難である。
- ・女性は男性に比べて、立身出世や様々なしごみがなく、思い切った改革がしやすいと感じます。しかし、女性校長が少ないことで、そのような改革が前進する風が起りにくいのではないのでしょうか。
- ・女性の勤務実態への理解がなかなか進まず、勤務改善も遅々としている部分はある。
- ・個々の教員の持つ背景に配慮が行き届かないと、同僚教員が長期ビジョンを持ちにくくなる可能性がある。家事労働の負担に気が回らないので、長時間労働の解消が遅れる。
- ・男性が多いことで、前年踏襲からなかなか変わらない。

上記のような、ジェンダーのアンバランスに起因して、様々な意見をお持ちの女性校長もいた。それは、今まで事実としてこのような経験をしてきたからである。しかしながら、性差による問題として批判するだけでは、解決には至らない。これからの時代の教育現場の在り方として、両性がアンコンシャスバランスから解き放され、誰でもが働きやすい環境を整えるというバランスの取れた学校経営を目指さなくてはならない。奇しくも、第4期教育振興基本計画<sup>1)</sup>では、「持続可能な社会の創り手の育成」

と「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」を二つのコンセプトとして挙げている。どのような立場や環境にあっても校長職が務められ、その職に魅力を感じ、やりがいをもって取り組むためにも、これからの学校教育において、性差の枠を超越した、バランスの良い学校経営が不可欠となってくる。

### 3.3. 女性校長の存在意義

女性校長が少ないことで、女性校長そのものの存在意義を発揮する場所がないことを課題ととらえた回答もあった。例えば、次のような回答である。

- ・今は、男女による差より、人間性や実力が大切だと感じる。女性のバランス感覚は管理職として武器になると思う。
- ・男性と女性の視点や観点は違うため、女性校長が少ないと女性の良さが活かされない。
- ・よく分からない。女性管理職の割合が高くなれば良いのではなく、様々な経験や思考等から、多様な気付きや発想ができることが求められているのではないかと考える。
- ・課題とは違うかもしれませんが、女性校長だと学校づくり、運営などに多様なものの考え方を反映させやすいと思います。
- ・女性で有能な教諭がたくさんおられるが、なかなかまだまだ男社会的な感覚が拭えないのかもしれない。両性の立場で活躍できる学校組織が必要であると思う。

女性校長の存在自体が、与える影響を次のように考える回答もあった。

- ・女性にとって：管理職になろうかどうしようか迷っている人の後押しにならない。
- ・女性の教員が、自分の将来像として校長職を描くことができないこと。
- ・女性の働き方のモデル例が少なく、目指す人も少なくなる。
- ・女性教員のリーダーシップが育たない、女性教員の長期的モチベーションが低下する、学校内のジェンダー平等に対する意識が欠如する、女性の視点や経験を公務に取り入れにくくなり、学校運営に偏りが生じる可能性があるなど。
- ・ロールモデルが少ないことにより、女性教員の管理職をめざそうという雰囲気醸成が困難になる可能性がある。

女性校長の存在は、同性の間での昇進への意欲に火をつけるものであるという考えである。この存在

が少ないことで、影響を及ぼす機会も少なくなり、その結果として後継者を生み出せていないという考え方である。

#### 3.4. 課題はない

最後に、男女比のアンバランスに対して、課題を感じていない女性校長もわずかであるが存在していることも書き添えておく。追調査を実施していないため、以下に書かれた文言の背景はつかめていない。

- ・女性の仲間がたくさんいた方がうれしいですが、女性校長が少ないことへの課題は特に思い当たりません。
- ・特に課題があるとは考えていません。
- ・課題が生じるとは考えていない。

女性校長が少ないことは、変化しようとする学校現場の改革の動きの障害になっている。VUCAの時代の到来は、学校現場でも例外ではない。学校を取り巻く、教育課題は日々刻々と変化している。多様な児童・生徒の教育に関わる学校は、この、変化の激しい社会に合わせて、教育の在り方も、創意工夫し、変化させていかねばならない。従来踏襲型ではなく、新規の事柄に果敢に挑戦し、改革を推進していかなければならない。多様な価値観、思想により、柔軟に課題に対応できる環境を作り出さなければならぬ。男性目線だけの学校運営では、通用しなくなる。従来、見過ごされていた事柄に対しても気づき、改革する姿勢が必要となる。その時、多様なリーダーが存在することも必要である。型を破って、新しい歩みをすることも可能となる。その多様性として、男女管理職率のバランスが必要となってくる。

同時に、人間である教員が持続可能な働き方ができるように、誰もが、極端な無理をせずに、働ける環境づくりにも取り組まねばならない。性別に関わりなく、子育てや介護の有無に関わりなく、どんな条件下にあっても、持続可能な働ける環境でなくては、教職そのものを目指す人材も減少するであろう。

女性の置かれた状況をより理解できる女性の登用は欠かせなくなる。女性が生き生きと活躍できる現実を見せることが、時代を担う人材育成にとっても、重要な意味を持つ。

女性校長が増えれば、課題が一挙に解決できるとは言わない。しかし、課題を解決し、学校現場にイノベーションの風を送り込むための一つの方法として、女性校長の力は大きく働くと、信じている。

#### 4. ロールモデルの存在が管理職志向に影響を与えるか

アンケート項目(32)では、「女性校長のロールモデルの存在は、女性教員の管理職志向に影響を与えると思うか」という質問も実施し、「はい、いいえ」で回答を求めた。それが、図1である。

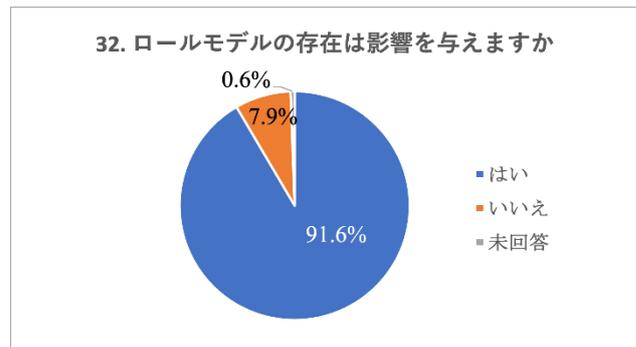


図1. ロールモデルの存在

この項目については、先のNo.2の論文である「ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭」でも扱った。明らかに、すでに女性校長になっている者たちにとって、ロールモデルの存在意義が大きいことは明白である。「ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭」において、仕事と家庭の間で生じたジレンマを経験した女性校長の数多くの例を示した。現代社会の中で、決して好ましいとは言いきれない工夫ではあった。しかし、その工夫を乗り越えてきた女性校長の姿に、同時期に同じような経験を経た女性校長らが共感し、その姿をロールモデルとして自らの頑張る力につなげていったのも事実である。

#### 5. どうすれば女性校長が増えると思うか

アンケート項目(33)では、「ロールモデルの存在以外に、どうすれば女性校長が増えると思いますか」という問いに、記述式で回答をもらった。

##### 5.1. ミドルリーダーの経験

- ・優秀な教員をまずはミドルリーダーとして育成していくこと、その際男女による差をつけないこと、日ごろから女性教員にもリーダーとなることを意識するような声掛けをしていくことが大切だと思います。
- ・女性に、ミドルリーダーの経験を積ませる。
- ・①女性教諭には、早い段階から、ミドルリーダーとして主事主任の役職を経験していただきたいと考えています。ただし、その時期に出産

や子育てにより現場を離れることで、復職後も、主要ポストに就くことに抵抗を感じる女性教諭も多いです(子育てがあるため、校務を優先できない状況が続く等)。②教科指導力が高いことは言うまでもありませんが、学生時代までに、集団をまとめたり、指揮をとったりした経験が豊かだった女性人材を採用してほしいです。

- ・現場の主任層への登用、中央研修への推薦、人事異動の適正化(地域により異なるかもしれませんが、地域のセンタースクールのな高校には男性、小規模校等には女性が配置されるケースが多い実態が見られます)。
- ・管理職選考に至る前に、分掌主任の経験をさせることが重要。この経験が管理職選考への意識につながると思う。私が最後の学校に校長として着任した際、14ある分掌に女性の主任は一人分掌(その人だけが構成員)の1名だけだった。ふさわしい人材はいるのに活用できていなかった。やがて14人のうち学校の男女比と同程度まで女性の分掌主任が増え管理職選考受験者も輩出した。
- ・ミドルリーダーを育てる時点で女性登用を意識しないと難しいと考える。そもそも、指導主事もほとんど男性である時点で、女性校長は増えない。
- ・管理職が名実ともに特別なものではない、という意識をみんなが持てることがまず必要です。鍋蓋型組織がある程度変わって、ミドルリーダーが多く必要な組織になって、女性がミドルリーダーを経験しやすくする、つまり校長をイメージできるようになることが次に必要です。
- ・現代社会に求められるリーダー像(教員像とも重なる)は、男女の性差を越えた、支援的包括的なものだと考える。マネジメントに関する研修を、すべての教員に若年のうちから経験年齢に応じて実施して「リーダー観」を理解し、ミドルリーダーとしての経験を積んでいくことが必要と考える。
- ・該当年齢が近づいてから管理職を意識させるのではなく、もう少し早い段階から課長主任に抜擢したり、早期に教員としてのライフステージを考える研修等の機会を持つ。

最後の引用が的を射ている。急に来年から、管理職になるのは無理がある。引き受けられる状態にな

った女性を管理職にするのではなく、管理職に必要な資質・能力を身に付ける経験を、若い時から男女平等に与えておかなければならない。校内の分掌の長を任せる、指導主事に推薦する、教科研究会での役割を担わせる等のミドルリーダーの経験を積むことが、管理職へのハードルを低くする。こうした人事は、男女に関わらず、それぞれの校長の意識によって実現できる。

## 5.2. 校長職の魅力発信

- ・校長としての魅力を伝えていくことではないでしょうか。
- ・男女に関わらず、管理職の醍醐味を伝えること。
- ・現職が楽しく仕事をしている姿を見たり感じたりしてもらうこと。
- ・教員自体が管理職を魅力的と思えることの方が大切のように思います。
- ・校長職を楽しいものと思えるような取り組み。校長の処分を軽くする。
- ・校長職の魅力を女性教員に伝える。積極的に女性教員へ管理職になることを勧める。教育委員会にも女性を増やす。
- ・教員誰もが生き生きと働いている姿をみて、生徒が将来教員になりたいというあこがれや願いをもってほしいと思う。女性校長として私自身が楽しんで生き生きと働く姿をみて、女子生徒が将来の教員像を思い描いてくれるなら、それは大変嬉しいことである。これはロールモデルとしての存在と言えるのか、あまり認識できていない。
- ・管理職が目指すに値する魅力的なものになること。適切な時期に主任等のミドルリーダーとして、課題に取り組む経験をする。
- ・今後、更にジェンダーレスが進むと思いますので、現在より男女差が少なくなり、女校長という言葉さえ、なくなるのではないかと思います。女校長という言葉を使っているうちは、変に意識させてしまうように思いますが、自分は女校長であるという意識することはほぼありません。校長という仕事が魅力あるものであることを発信していけば、男女問わず、増えてくれると思います。

校長職が魅力ある職位であることを積極的に発信することの重要性を回答している。女性校長自身が、校長職にやりがいと喜びをもっていることの発

信が大切になってくる。

先に発表した、「高等学校女性校長を増やすために—全国 178 名のアンケートに現れた女性校長の現状—」の設問 (12)「学校管理職になろうとした理由は何ですか。」や設問 (16)「校長になってから学校運営に役立ったことは何ですか。」では、自由記述の回答の中に、校長だからできる事、校長としての自らの強みが述べられていた。これらは、すべて、校長の魅力と言えよう。

校長にしかできないこと、校長だからできる経験を、この職の魅力として、校長自身が積極的に発信していくことが求められている。

- ・負担感を減らすこと。教諭として生徒と接したいのであって、校長にまでなりたくない、家庭を犠牲にしたくない、というのが女性教員の本音であると考え。人事異動において勤務地も配慮されるようになってはきたが、広域異動の可能性が高い北海道では女性管理職を増やすことは大変難しい。やはり、初任者から管理職の仕事によいイメージを持たせること、自らのキャリアアップだけでなく、教育界全体を展望し行動できる人材を育てていくこと、志をともにする同じ管理職を目指す仲間を持つこと(女性同士とは限らない)ではないだろうか。

これからの教育界全体をより良くするために、大変意味深いメッセージであると考え。

### 5.3. 待遇の改善・働き方改革

下記のように、経済面における、管理職としての待遇改善に言及した意見がある。

- ・待遇を良くするべきだと思います。
- ・待遇改善。
- ・処遇の改善(管理職になるまでも含めて)。
- ・働き方・給与などの待遇の改善。40代の絶対数が極端に少ないので、教育委員会との人材の取り合いになっている。管理職もだが、教諭不足はもっと深刻。
- ・憧れるような女性としての身だしなみ、ゆとり、生活などが得られるように、経済的にも向上させたほうがいい。また、行政からの支援が明確にあることが望ましい(今の行政は校長の性別にかかわらずはしごを外してくるので)。

子育て、介護等、女性に役割分担されてきたことの改善を望む声があった。

- ・子どもを育てて、親の介護等の世話もできる状

況であること。これは、管理職でなくても、教員みんなに関わることはないかと思う。働き方改革も大切だと思う。

- ・男性の育児、家事参加。
- ・子育てや介護等、家庭にかかわる問題への支援策を明確に打ち出し、キャリアアップへの選択の幅を広げるための施策を策定すること。
- ・幼稚園や保育園、小学校・中学校の児童生徒の保育施設(病児保育も含めて)の整備と完全無償化。そうすることで、女性を家庭から一定時間切り離す。保育施設から保護者への連絡は原則、父親を優先とする。など、手がかりとなる方策を1つずつ、実施していく。
- ・校長に限りませんが、柔軟な働き方を提示出来れば、教職に就く人が増えるのではないだろうか。
- ・校長職に至るまでの過程での働き方改革。子育て期間の女性が働きやすい環境づくりや、教育行政での業務改革(昔よりは長時間労働も減ったと聞く)。
- ・校長の前段階として、主幹教諭、教頭の勤務条件を改善していくことが必要だと思います。

校長前の教頭の業務改善をあげた回答もある。教頭の激務を思うと校長になりたくない。教頭を飛ばして校長になれるなら管理職選考を受験してもよいと、いう声のまま聞かれるのは、以下のような事例によるものである。

- ・教頭等管理職になる時、勤務時間や業務のコントロール及び裁量がもう少し出来る余裕があり、家庭との両立をして楽しみながら仕事に取り組めるようになると、やってみようと思う方が出てくるのではないかと思います。
- ・教頭の業務や待遇を改善すること。業務の負担のしわ寄せが教頭にいかないよう、業務分担ができるだけの人員を配置する。
- ・教頭の業務改善が必要。特に、夜間の鍵締の負担が大きい。物音におびえたり、不審者が入ってきたらどうしようと思うだけで躊躇してしまうことがあった。また、更年期等の気分や体調の変化もあり、そこを理解してもらわないことには女性の管理職希望者は増えないと考える。マスコミ等も教員の大変なところだけを伝えているので、もっとよさを伝えることをしないことには、教員希望者が増えない事には、管理職のなり手もない。

- ・教頭業務の負担軽減. 賃金アップ.
- ・女性・男性関係なく、力量のある人が校長になるのが良いと思うが、積極的に自分から校長になろうという女性校長は少ないと思われる。時間的にも多忙な主幹教諭や教頭段階での何らかの支援・システム等がないと、校長までたどりつかないのではないのでしょうか。

世の中には、女性社長やCEOの方がいらっしやいますので、そのような方のキャリアの中での支援体制を教員の世界にも採用するなどしていくと良いのではないかと思います。

- ・引っ越しを伴わない地域限定校長を増やす。

働き方改革が実現した先の職場の在り方について、期待を示す記述もある。その働き方改革は、女性のためだけのものではなく、働くものすべてにとっての働き方改革である。女性であるから、男性であるから、ではなく、誰もが、その適正を生かして管理職の責務を果たしていくことが理想である。理想として、掲げるだけでなく、できることから、関係する一人一人が取り組んでいかなければ、当面の課題である「女性校長を増やすこと」にはつながらない。

- ・社会一般論として、家庭の育児・介護の分担を性差で行わない時代になれば、自然にふえると思います。ただし、女性校長の中には、緊急対応を嫌がられる発言を平気でされる方が居られ、いかながなものかと感じます。そのあたりを指導していかないと、「やっぱり女には任せられない」という風潮になると思います。女性だから校長をやるのでもないし、女性だから校長ができないのではなく、その個人の適性であり、適任であれば女性であっても校長になってほしいです。女性が校長になったときに動きやすい配慮は、男性が校長になっても同じように配慮しなければいけないと思います。女性にだけ配慮して校長になってもらうのかというイメージでは、逆効果を招くと思います。ジェンダー平等の風潮にのりながら、個々が力を発揮できる環境整備を考えていくことが重要だと思います。
- ・働き方改革が進んで、限られた勤務時間でもキャリアアップできる体制が整えば、女性校長も増えるのではないのでしょうか。
- ・私は結婚も出産もせず、今のところ介護の心配もなく、自由に自分の時間のほとんどを仕事に使ってきました。女性校長が増えるには、若い

頃から女性が女性であるというだけで勤労に制限がかかるようなことがなくなるようにしないといけないと思います。母親になってもすぐに職場に戻れるシステムや働き方が、母親たちだけでなく職場全体にとっても気持ちの良いものになる必要があると思います。担任や顧問、クラス制など個人の固定業務をなくして、出勤している職員だけで全てまわせるようにしていかないと、今後の教員数減にも太刀打ち出来ないのではないかと考えます。若い人たちに、自己犠牲なく、家族犠牲もなく、キャリアアップしていけるように感じてもらえないと、今後は男性校長の確保さえも難しくなっていくのではないかと思います。

#### 5.4. 社会意識の醸成

- ・教員自身が、教育職の意義を理解し、職に対するプライドを持つこと。また、社会が教育の必然性と重要性を理解するとともに、子の育成は社会全体が関わる必要があることを理解すること。女性に限らず、どんなライフステージであろうと、働き続けることができる環境があること。
- ・子どもの頃から性別にかかわらず自分の能力に気付かせ、大人の無意識の思い込みを取り除きできるだけ多様な選択ができる学校教育をすすめる必要がある。
- ・社会全体において家事子育ては基本女性という認識が少しずつ変化していくしかないと思います。また、その労苦を経てもあまりある利点（精神的、物理的）があれば増えるかもしれません。
- ・女性校長は、当たり前前の社会になること。
- ・男女関係なく、働き甲斐のある職場にすること、そのうえで能力に応じた起用を考えること。社会が本当の意味で人権を尊重しあえるようになること。
- ・長期的計画で、正しい考え方や評価できる人材育成と社会を作ることが大切。
- ・評価者自身の無意識のバイアスに対する理解を深め、管理職や教員育成にあたる。
- ・女性自身が意識を変えることと、男女関係なく働きやすい環境であることが必要だと思います。
- ・男性校長、管理職の意識改革（古い価値観から

の脱却、女性への敬意を持ち、対等に向き合う姿勢など)と県教委の人事制度の改革。

- 社会全体が、家庭内での家族のあり方や役割のあり方について多様性を認められる認識が広まること。

最後にまとめた、5.4.社会意識の醸成は、日本社会の中の、ジェンダー格差の存在を言い当てている意見である。2024年の世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数<sup>2)</sup>でも、146か国中118位と、日本の順位は、依然として低いままである。特に、労働参加率の男女比、管理的職業従事者の男女比、専門・技術者の男女比を含む経済参画は、男性に対する女性の割合(女性の数値/男性の数値)0.568である。女性校長の少なさは、まさに、この現状を如実に示した結果である。女性校長を増やすことが、この日本社会の課題を根本から改革することにつながるのである。

では、どうすれば、いいのか。ジェンダーバイアスを掛けているこの悪しき旧弊に、おかしいと感じた者が、感じた時に、声をあげて行動を起こしていくことが大事ではないか。

「女性校長を増やすには」という拙文をお読みくださっている皆さんは、少なからず、ジェンダー問題に関心のある方々であるに違いない。一人一人が、自らのおかれた立場の中で、感じたままに、自らができることに向け、行動することが大事だと考える。特に、管理職という立場におられる方は、人事をはじめとして、性別にとらわれない学校経営に取り組んでいただきたい。学校教育に関わる全ての方々は、教科指導や生徒指導や保護者対応や同僚との働き方の中で、性別にとらわれず、一人一人の良さや特性等の個人を尊重した教育を行っていただきたい。

## 6. 後進へのメッセージ

最後のアンケート項目(34)では、後進の女性教員へ、メッセージをお願いした。178名いれば178名の考え方があり、メッセージに含まれた思いも深くて重い。僭越ながら、以下のように分類し紹介させていただく。

### 6.1. 生徒のために

性別にとらわれず、教育に携わるトップとして、生徒のために、生徒の幸せのためにという、熱い思いが伝わってくるメッセージを多くいただいた。

- 「愛情」を持って、「前向きに挑戦する姿勢」で、そして「健康」で。生徒のために力を尽

くしましょう。

- 自信をもって、自分の持てる能力を十分に発揮して自分が望む痛快的な教員人生をすすんでください。そのためには生徒を幸せにしたいという揺るがない信念のもと、信頼しあい支えあう同僚や家族との人間関係を築いてください。
- 生徒の幸せを第一に考える学校づくりの担い手になっていきましょう。
- 目の前にいる生徒たちのために、女性目線で学校経営を行うことに魅力を感じています。一緒に頑張りましょう。
- 校長職は楽ではないですが楽しいです。やりがいもあります。何より自分の頑張りが生徒の幸せにつながられると思うと本当にうれしいです。だまされたと思って一回やってみてください。はまりますよ。
- 子どもの安心・安全と成長を第一に考えて、気負うことなく自分らしい・自分にしかできない仕事を意識することが大切だと思います。
- 世のため人のために自分が何ができるかを考えて、生徒のためにという視点は失わず、最善の努力をしてほしい。そのためにもぜひ女性校長になり、自分の目指す教育を実現してください。
- 優秀な女性職員がたくさんおられます。是非管理職として更に経験を積まれて、生徒たちのロールモデルとして活躍して下さることを期待しています。
- 生徒にとってより良い学校をつくるために、先生たちの力をさらに伸ばすために、管理職になるのは一つの方法で、とてもやりがいがあります。
- 生徒にチャレンジ精神を教えるとともに、自分自身のチャレンジについても考えましょう！
- 女だから男だからと、性別にこだわるのではなく、教師を一生の仕事としたのだから、生徒の幸せ、先生方の幸せ、そして自分の幸せのために精一杯働いてください。
- 校長職は、非常にやりがいのある仕事です。生徒に直接対応している教員は対応している生徒しか変えることしかできませんが、校長職は変えようという気持ちがあれば、行事や学校のシステム、教育課程さまざまなことを生徒によりよくなる形に変えることを提案でき、実際に変えることも可能です。生徒に直接接することは少ないですが、生徒にメリットになる仕事ができると思います。

- ・子どもたちは未来の希望です。その子どもたちのかけがえのない人生の1ページに教員としてかかわることのすばらしさは経験した人にしかわからない感動です。いろいろな苦労も多いかと思いますが、あなたの頑張っている姿に励まされている子どもが必ずいます。心身ともに健やかに長く仕事を続けてください。
- ・生徒をより良く成長させたいという思いを具現化できるのが校長職の魅力であり面白さです。ぜひ多くの女性校長が柔軟な姿勢で高校の魅力化に取り組んでいただければと思います。

## 6.2. 新たな視野が広がる

校長職を務めると、教員や副校長であった時とは、見える景色が違う、できることが違うというメッセージを紹介する。校長の魅力を伝えてくれるメッセージである。これは、女性校長という職にこだわるものではなく、管理職の魅力を伝えるメッセージになっている。

- ・勇気のいる一歩ですが、見える景色は必ず変わります。
- ・管理職という自分とは程遠い世界のこのように今は感じているかもしれません。私もそうでした。やってみたらこれまで見えなかった世界を見ることができました。がむしゃらにやる必要はありません。しなやかに、自分らしくでかまいません。自然な流れの中で管理職試験を受けるチャンスがめぐってきたときは頭ごなしに「無理です」と言わず、その縁を大切にしてみてください。あとは流れに身を任せるのもいいと思います。
- ・教諭時代、副校長時代とまた別の景色が見えます。
- ・直接子どもたちと接していきたい、成長に関わりたい、と考えてみえる方も多いたと思いますが、そんな方にこそ管理職になってもらいたいと思います。視野や人脈も広がり、やりがいのある役職です。ぜひ、ともに頑張りましょう！
- ・校長になれば、意見と意思を通すことができます。見えている学校の景色が変わります。
- ・校長は決して楽な仕事ではないが、自分のビジョンで学校づくりができ、教諭や教頭の立場では見えなかった風景が見えてくる。女性の視点は、教育の活性化のためにも絶対に必要。ぜひ校長になって、高等学校に風穴を開けてくださ

い。

- ・見ることがなかった景色を見せてもらえることは人生のプラスになると思います。
- ・よく言われることですが、管理職になると視野が広がり、教員の時とは見えるものが違ってきます。また、自分の意外な面に気づかされ、人生が豊かになるかもしれません。管理職は挑戦する価値のある仕事だと思います。
- ・育児等で物理的に活躍できない時期があっても、男女問わずお互い様なのだから、ご自身の職業人生の中でできる時期に活躍すれば良いのです。キャリアのステージが変わると見える景色も変わります。自分で自分に枷をはめず、限界を決めずに進んで行ってください。
- ・教員はやりがいのある素敵な職業です。ぜひ、それを全うしてください。教科指導や生徒指導だけでは見えてこなかった教育課題が、管理職になると見えてきます。あなたの教員人生を豊かにする一つの選択肢として、管理職になる道も考えてください。仲間が多くなれば、管理職の道も、特別な道ではなく、「歩きやすい道」になります。
- ・立場が人を創る。できない不安があるほど頑張るので周りが応援しついでくる。校長の仕事は責任を取ること。責任を取ってもいい学校を創るという夢は校長でしかできない。校長にしかできない仕事+夢は、校長だから実現・実行できる。校長の語る夢は、生徒や教職員を幸せにできる。退職を前にして一言「校長して本当に良かった」このメッセージが校長の仕事です。

## 6.3. 自身と社会の前進を目指して

- ・男女共同参画社会と言われて久しいですが、学校現場で男女が同じように活躍する姿を子どもたちに見せることが、社会の前進につながると思います。家庭と仕事の両立など、仕事をする上で悩ましいことはたくさんあるかもしれませんが、仲間と協働して良い仕事ができればと思っています。一人で抱え込まず、周りの人に相談しながら、常に高きを目指して頑張りましょう。
- ・校長職は大変そうに見えても、何もかも一人でするわけではなく、周りの人がアドバイスをくれたり、準備してくれたり、いろいろと助けてくれる。校長として様々な新しい交流があり、

それも有意義で楽しい経験となる。全校生徒にまた全教職員に自分の思いを直接話し、自分の理想とする学校を目指すことができるのは校長ならではの醍醐味だと思う。ぜひ新しいステージにチャレンジして欲しい。

- 女性管理職として壁を感じたことは一度もありませんでした。むしろ追い風を何度も感じました。世界を見渡すと、多くの女性がリーダーとして活躍しており、これが世界標準です。安心して教育管理職への一步を踏み出してください。
- 校長職はやりがいのある楽しい仕事です！ぜひ、積極的に挑戦してください。
- 高校は、一校一校が規模が大きく、組織としても大きいと思います。その学校を一校任せてもらえるということは、責任は大きいですが遣り甲斐があります。腹をくくれば、自分の思い描く学校創りに邁進することができます。応援してくれる人、困ったときに相談に乗ってくれる人、そのような人を味方につけて、学校経営に取り組んでいきましょう。
- 生徒にチャレンジ精神を教えるとともに、自分自身のチャレンジについても考えましょう！
- 立場が人を作る。場数を踏むことで、やれることが増える。経験は自分を成長させてくれる！
- 自分では見えない自分の可能性を、他者から求められた時には、拒絶せず、何事にもチャレンジしてほしい。
- 女性校長としての誇りと自信を持ち、学校運営等、関係機関や地域、家庭等と調整を適切に行い、学校運営の改善や組織の活性化及び業務の改善と適正化を図り、学校教育目標達成に向けてリーダーシップを発揮し、頑張ってください。
- あなたのチャレンジが次世代を育む種となります。また、悩みは共有することでよりよい解決につながります。
- 管理職は面白い。やらないとわからない世界がある。あなたにできることがある。管理職を引き受けて欲しい。
- 管理職は、他校の管理職や一般企業の方との交流などが多く、視野が広がり人生が豊かになります。はじめの一步を踏み出すときは不安もあるかと思いますが、同じ立場の人間が必ず支え、応援してくれる心強さもあります。

#### 6.4. 仕事とプライベートの充実を目指して

仕事と家庭の両立が厳しいことは、『ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭—高等学校女性校長を増やすために その2—』でも、紹介した。その現実を熟知している女性校長だからこそ、言えるメッセージが以下の引用である。

- 結婚・出産を避けずに働いて（社会貢献）してほしいです。生まれてくる子供にも、愛情とともに、社会で活躍し認められる喜びや社会を変えていくことへの希望など、本質的なことを身をもって教えてあげられるから。子供とともに過ごす時間と、職場で勤務する時間は同時に成立しないけれど、その時時を大切に作る気持ちと行動は自分の家族にも、職場の人にも伝わり、そうすれば支援が必ずもらえます。自分で無理と決めず、周囲を信じて相談しながら、先生ご自身の持っている力が社会に生かされるよう、ご家庭で生かされるよう、どちらでも輝くことは可能だと思います。二者択一になる必要がないことを、ぜひ覚えておいていただきたいと思います。
- 大変なことも多いと思いますが、全てを完璧にこなそうとせず、まずは目の前の仕事を一つずつ丁寧に行ってください。仕事も大切ですが、家庭をお持ちの先生は家庭内での対話もしっかりと行い、役割分担を明確にして家庭もしっかりと大切にしてください。親の代わりはだれにもできません。悩んだ時には周囲の人に大いに頼ってください。管理職も力になることができます。管理職に助けてもらったと思う機会があったら、いずれご自分が管理職となり、困っている教員に手を差し伸べてあげてください。応援しています。
- 管理職の道は大変だとか、恐れ多いとか思う方がいるかもしれませんが、やってみると、どうってことはありません。私は、男性だからとか、女性だからとか、思ったことはなく、一人の人間として、管理職の道を選びました。
- 子育てに夢中の30代の頃には、管理職としての自分自身は、全く思い描いていませんでした。ただ、実際に経験してみると、とてもやりがいのある仕事でした。つらいこともたくさんありますが、子育ても落ち着いた今は、学校経営を楽しんでいます。家族の理解が大きかったのも本当に良かったと思っています。また、若い頃

育児などで時間に制限のある中で働いてきたことは、その後のタイムマネジメント能力につながりました。大変な時期を乗り越えてきた立場だからこそ、保護者の気持ちや子どもの気持ちに寄り添えることができると信じています。ぜひ、お仲間におまわっています。

- 仕事もプライベートも両立させて楽しく仕事をしていきましょう。
- 子育てや介護は、家族皆で協力して担うもので、女性ばかりが抱え込むものではありません。産休育休や介護休暇で一次的な足踏みはあっても、教師としての情熱や使命感はすり減るものではないと信じています。教科指導、生徒指導、進路指導には、女性ならではの細やかな気づきや心配りが重要になる場面も多くあります。管理職受験への要請があったら、ひるまずに受けて立ってください。
- 管理職から仕事の依頼やキャリアアップの話があれば、それは仕事ぶりを評価されていることの現れです。挑戦することで自分を活かす世界が開けます。挑戦する姿が生徒にとって、家族にとってのロールモデルとなるはずです。

#### 6.5. 女性である自身の特性を生かす

女性であることを強みととらえて、それを前面に出すことをためらう必要はないとしたエールも見られる。男性の3倍働いて、男性に負けずに頑張れではなく、女性ならではの感じ方、女性の力、女性目線を、肯定したメッセージである。

- 恐れることはありません。女性ならではの感性が生かれます。
- しなやかにしたたかに、女性ならではのリーダーシップはあると思います。自分を過小評価せず、ぜひ挑戦してください。
- 女性は女性ならではの感じ方や物事への対処の仕方があると思います。相手の気持ちをふんわりさせることができるのではないかと。(もちろん仕事では厳しさも必要です。)それに加え、専門性と価値ある情報に基づいて人を動かすことができれば、リーダーになれると考えます。そのためには、自分自身の人間性を磨き、専門的な知識、経験を積み、常に最新の情報を得る努力をすることだと考えます。
- 校長の資質として女性が向いているところもあると思います。迷っているなら校長になって

ください。

- まだまだ男性の多い管理職ですが、女性ならではの学校運営と生徒育成を目指しましょう。
- 性別を意識する必要は全くありませんが、もしかしたら女性の方が自然体でいることが得意? かもしれません。管理職はそのような方の方が向いていると思います。
- これまで校内外で、女性教員の力に支えられた場面を多く見てきました。日本の教育の現状には不安な要素も多く、男女問わず経験豊かな方々に、適材適所で活躍していただくことが重要だと考えます。そして、女性の力は特に必要です。学校運営に積極的にかかわってくださることを願います。
- 生徒に常々自分で自分の限界を決めないようにと指導していると思います。教員も同じです。校長には校長にしか見えない世界があります。女性校長しか果たせない役割もあると思います。女性教員のみなさん、ぜひ、勇気を持って挑戦してください。
- 時代は大きく変化している。未来の高校教育に女性の力が必要である。ぜひ、魅力ある校長先生になってください。

#### 6.6. 性別に捉われることなく

女性としての特性を生かして管理職を務めよというメッセージがある一方で、女性であることにこだわらなというメッセージもある。

- 性別にとらわれるのではなく、人として正しいと思えること、やりたいことを止めないでほしい。
- 個々の持つ資質(能力)はその人の魅力(長所)だと思います。他人と比べることも大切ですが、自ら否定せず自信をもって邁進してください。
- 男性と同じやり方でやることや女性らしいきめ細やかさも意識しすぎる必要はないと考える。自分らしいやり方で誠実に着実に生徒や周りの教職員からの信頼を得ていくことが大切であると思う。
- とにかく自身が日々楽しみつつ業務にあたる工夫をされて欲しい。その結果、管理職になることもあろうし、研究職に進むことも、教諭を全うすることもあると思う。無理に管理職になる必要もないと考える。数字だけ女性管理職を増やすことが有効だとは思わない。男女問わず平等に、優秀な人材が校長となれば良い。

- ・女性校長という名称がなくなることを願っています。職種によって、医者も女医といわれるが、男医はないなど、まだまだ女性が当たり前のように活躍できる社会を作らないといけないと思っています。そのためにも女性校長ではなく、女性教員の皆さんが校長になってほしいと思います。
- ・私はこの仕事が楽しいです。伝えたいことを伝えたい言葉で職員や生徒に向けて話すことができます。自分が教諭だったときに感じていた問題点や矛盾点を自分の力で変えることができます。女性だから男性だからではなく、私はこの仕事に就いてよかったと思っています。挑戦したいと思う方がいたら、是非この仕事に挑戦してみてください。
- ・ぜひ、一人でも多くの女性教員に校長を目指して頑張ってもらいたい。女性校長が増えれば、それが自然な校長の姿となり、学校が活気づくと思う。(身近な女性教諭が校長であることで親しみや親近感がより持て、サーバントリーダーシップが発揮しやすくなる。)性別に関係なく、学校教育をよりよくしたいという思いを管理職となって、先頭に立って実践する喜びを体得できるよう、夢や希望をもって目指してもらいたい。性差なく学校教育を管理運営できることを共に証明していきましょう。
- ・性別に関係なく働くことができる職場であると思います。自分の力量を高める努力を継続して、子ども達に夢を与えられる教員になってください。あえて女性というわけではなく、性別を問わず若手の教員に対して思います。

## 7. 結びに代えて

アンケート項目(32)の分析から、女性校長経験者にとって、自らの経験を振り返って、女性校長のロールモデルの存在が管理職志向に影響を及ぼすことが明白になった。アンケート項目(31)では、女性校長が少ないことによって生じる課題として、ロールモデルも少ないことを指摘していた。さらにアンケート項目(33)で女性校長を増やすための方策を問うと、ロールモデルとして校長職の魅力発信をあげる回答もあった。これらの結果からも、管理職を目指す女性教員にとって、ロールモデルとしての女性校長の存在が欠かせないという結論に達する。当初、ロールモデルを示すことが、女性校長を

増やすことにつながるのと仮説をたてたが、その仮説は誤りではなかったと考えられる。

しかし、ここで大切なことは、どんなロールモデルであるかということである。二本目の論文である、「ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭」において、明らかになったように、家庭責任を強く負わされ、それに負けない条件や環境にある者として、校長職をつかみ取った女性校長のイメージでは、決して、真のロールモデルにはなり得ない。その環境に恵まれないからとか、それほどの努力までして校長になろうとは思わないからと考える女性教員が存在するからである。

校長職はやりがいがある、校長職は楽しい、校長職を務めることで自身も周囲も幸せにすることができるというロールモデルになることが求められている。(33)には具体的な回答で、「女性校長として私自身が楽しんで生き生き働く姿を見て、女子生徒が将来の教員像を思い描いてくれるなら、それは大変嬉しいことである。」や「女性校長をやっている楽しいことを経験者が発信していく」とあった。

(34)の後進へのメッセージには、「校長職はやりがいのある楽しい仕事です。」「子育てに夢中の30代の頃には、管理職としての自分自身は、まったく思い描いていませんでした。ただ、実際に経験してみると、とてもやりがいのある仕事でした。つらいこともたくさんありますが、子育ても落ち着いた今は、学校経営を楽しんでいます。」「校長の語る夢は、生徒や教職員を幸せにできる。『校長して本当に良かった』このメッセージが校長の仕事です。」「校長職はとにかく楽しいです。この楽しみを多くの女性に味わってほしいです。」ともあった。

澁漵と元気に、へこたれずしなやかに、職務に当たる姿を、教職員や生徒・保護者、そして地域社会の人々に見せていくことが必要だと考える。

## 引用文献

- [1] 閣議決定、教育振興基本計画、2023年6月16日 [https://www.mext.go.jp/content/20230615mxt\\_soseisk02-10000597\\_01.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20230615mxt_soseisk02-10000597_01.pdf), (参照 2025年1月19日)。
- [2] 内閣府、男女共同参画局“世界経済フォーラムが「ジェンダー・ギャップ指数2024」を公表”, 2023年8月23日。 [https://www.gender.go.jp/international/int\\_syogaikoku/int\\_shihyo/index.html](https://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/index.html), (参照 2025年1月19日)。

## 参考文献

- 笹のぶえ. 高等学校女性校長を増やすために—全国 178 名のアンケートに現れた女性校長の現状—. 人間生活文化研究. 2024, 34, p.59-73.
- 笹のぶえ. ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭—高等学校女性校長を増やすために その 2—. 人間生活文化研究. 2024, 34, p.577-590.
- 三村直子. なぜ女性校長は少ないのか—女性校長を増やす意義と方法—. 全普高会誌, 2024, p.41-48.
- 飯島絵理. ジェンダー平等の実現に向けた高校教育の課題. 月刊高校教育. 2023, 56 (9), p.22-25.
- 河野銀子. 女性校長はなぜ増えないのか. 勁草社, 2017.
- 河野銀子. 高校の「女性」校長が少ないのはなぜか. 学文社, 2011.
- 女子教育問題研究会. 女性校長のキャリア形成. 尚学社, 2009.
- 高橋裕子. 女性学長はどうすれば増えるか. 東信社, 2022.

(受付日: 2025 年 2 月 3 日, 受理日: 2025 年 2 月 25 日)

## 笹のぶえ (ささ のぶえ)

現職: 大妻女子大学教職総合支援センター特任教授

### プロフィール

特別活動, キャリア教育, 進路学習教材開発

1981 筑波大学第二学群比較文化学類 卒業

東京都立高等学校 教諭

2014 東京都立高等学校 校長

2018 全国高等学校長協会 会長

2019 全国普通科高等学校長会 事務局長

2022 大妻女子大学教職総合支援センター 特任教授

### 主な論文:

笹のぶえ. 学習指導要領とキャリア教育の実践—実践事例と全国アンケートをもとに—. 人間生活文化研究. 2022, 32, p.566-584.

笹のぶえ. 高等学校女性校長を増やすために—全国 178 名のアンケートに現れた女性校長の現状—. 人間生活文化研究. 2024, 34, p.59-73

笹のぶえ. ロールモデルとしての女性校長の仕事と家庭—高等学校女性校長を増やすために その 2—. 人間生活文化研究. 2024, 34, p.577-590.