

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 5 月 28 日現在

機関番号：42104

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K17395

研究課題名(和文)女性管理職育成のための学校組織特性に関する研究

研究課題名(英文)A study on characteristics of school organization that promotes the training of female school leader

研究代表者

石崎 ちひろ(吉田ちひろ)(Chihiro, ISHIZAKI)

常磐短期大学・幼児教育保育学科・助教

研究者番号：60756477

交付決定額(研究期間全体):(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文):本研究では、女性学校管理職を育成していくための学校組織に着目して研究を進め、いかなる組織が女性管理職を増やしていくためには必要であるのかを明らかにすることを目的とした。現職女性管理職への質問紙調査、インタビュー調査、また男性管理職(現職・経験者)へのインタビュー調査を通し、校内研修の熱心さ、男女で慣行の差がない、職員集団で議論できる雰囲気などが、女性管理職のキャリアを支えていることが明らかとなった。ただし、これは女性特有かという点は検討の余地があり、管理職の専門職性とのように関連しているのかの検討が必要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

教職はかねてから男女の差別がなく、平等な職業であると社会的に認知されてきた。しかしながら、女性管理職の増加は長年の課題であり、近年上昇してきたとはいえ、女性が管理職になることはいくつものハードルを乗り越えなければならない。そのハードルを取り除くために、教師が力量形成する場である学校組織に着目した研究はこれまでなされていたとは言いがたい。世界的に見ても、女性管理職が少ないことは、未来の主権者を育てる職業として適切とは言いがたく、本研究はそうした問題点を克服するひとつの研究になると考える。

研究成果の概要(英文):The purpose of this study is to focus on the school organization for developing female school leaders, and to clarify what kind of organization is necessary to increase the number of female leaders. The survey is a questionnaire survey of current female leaders, an interview survey, and an interview survey of male managers (current / experienced). It was clarified that intent on lesson study, the fact that there is no difference in practices between men and women, and the atmosphere in which staff members can discuss with each other support the career of female managers. However, there is room for consideration as to whether this is peculiar to women. And it is necessary to consider how it relates to the professionalism of managers.

研究分野：学校経営学

キーワード：学校管理職 女性管理職 学校組織 校内研修 職員集団の雰囲気

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

2015年10月、「一億総活躍社会」を安倍総理が表明して以降、女性が社会で活躍することは政策上の重点課題とされるようになった。内閣府においては、「女性のチャレンジ応援プラン」(待機児童の解消、再就職支援を強化)が策定され、女性管理職の登用については「女性活躍加速のための重点方針」において分野ごとに定められている。教育分野においては、女性管理職の登用数増加に向けた働きかけ(各種研修に女性枠を設定する、女性管理職のロールモデルの活用、女性管理職のネットワークを形成する、等)が示された。

男女雇用機会均等法成立以前から、教職は女性にとって給与面等で男女の分け隔てがなく平等な仕事だと認知されてきた。現在でも、小学校教諭の62.2%、中学校教諭の43.3%は女性が占めている。しかしながら、管理職(本研究においては、校長、副校長、教頭をさす)の数値を見てみると、2017年度は、小学校22.9%、中学校9.7%である。教諭の割合を考えると、本来もっと多くの女性が管理職に就いていてもおかしくはないはずである。

2. 研究の目的

女性学校管理職を育成していくための学校組織に着目して研究を進め、いかなる組織が女性管理職を増やしていくためには必要であるのかを明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

(1) 先行研究の整理、元女性管理職候補者への調査と男性管理職候補者への調査

学校組織における人材育成に関する先行研究や女性管理職の育成に関する先行研究を収集し、分析する。また、女性管理職の育成に関しては、海外の文献を参照して管理職育成、女性管理職の特徴などについて検討する。

(2) 質問紙調査

調査対象のX県教育委員会等の協力の下、女性管理職会への会員へ、管理職を志向した経緯や学校経営上のやりがい、課題、X県の施策に関して質問紙調査を行った。

(3) 事例調査

さらに、4校の学校をX県教育委員会に抽出してもらい、当該学校の校長(校務の関係で難しい場合は教頭)に学校経営理念や教職員の育成についてインタビューした上で、当該学校の教員にも管理職の指向性や学校組織に関する質問紙調査を行った。

また、X県教育委員会元教育長、義務教育課元課長、義務教育課現課長の3名にも管理職の指向性やX県の施策に関してインタビューを行った。

4. 研究成果

4.1. 先行研究からの知見と課題

本研究では、これまで女性教員・管理職のキャリア形成について取り扱っている研究がどのような事柄に着目して進めてきたのかによって分類をし、成果と課題を明らかにした。まず、先行研究を次のように分類した。第一に、個人的事情にかかわって考察を進める研究群、第二に、制度にかかわって考察を進める研究群、第三に、学校組織にかかわって考察を進める研究群である。結果として、女性教員本人が管理職を志向しないことが問題とされてきたが、本人の意識というよりも女性教員が女性として背負わされている役割期待があり、それを支える形で男女のキャリア形成の差異が生じていることを明らかにした。その改善のため、教育行政のみならず社会的な制度の改善を求める研究がある一方で、管理職の専門職性を踏まえていかなる人材を養成する必要があるのかについての議論は十分ではない。管理職の専門職性についての議論を主軸にしつつ女性が管理職を志向するための方策を考える必要がある。

4.2. 質問紙調査

4.2.1. 実施方法と期間、対象者について

郵送調査法(対象者が勤務する学校に質問紙と返送用封筒をお送りし、個別にご返送いただくようにした)。実施期間は、2018年11月7日~2019年1月7日である。

X県の小中学校の女性管理職255名に対し、女性管理職会が把握している名簿をもとに質問紙を配布した。1名が宛て先不明で戻ってきている。回答者数は、169名(回収率66.3%)である。

4.2.2. 調査結果

(1) 管理職を志向したきっかけ

「管理職を目指したきっかけは何ですか」と複数回答で聞いた。「直属の校長の推薦があったため」が142名(84.5%)で最も多く、次いで「先輩女性管理職の影響」65名(38.7%)、「国や県、市等が開催する研修を受講する機会を得たため」が31名(18.5%)であった。「その他」18名(10.7%)では、行政職に任じられたこと他、以前の勤務校の管理職からの声掛け、同世代の女性が担任を続けるか管理職を目指すかの2方向に分かれていくのを見てじっくりと自分はどちらがやりたいのか考えるようになったなどの記述がみられた。

(2) 管理職のやりがいと難しさ

「管理職のどのような点に職務のやりがいを感じますか」と複数回答で聞いた。「子どもや所属教員の成長に寄与できる」が125名(81.7%)で最も多く、次いで「学校運営」89名(58.2%)、「学校の教育改善を主導できる」が88名(57.5%)となった。

一方、「管理職の職務のどのような点に難しさを感じますか」との質問(複数回答)には、「所属教員の指導・育成」に85名(54.1%)、次いで「限られた予算」74名(47.1%)、「教育改善の難しさ」60名(38.2%)となった。「その他」7名(4.5%)では、業務改善と教育改善のバランスをとることの難しさを挙げる記述がみられた。

(3) 管理職としてのキャリアを支えたもの

「先生が管理職就任後、自らのキャリアを歩むうえで何に支えられていましたか」の質問(複数回答)に対しては、「直属の管理職」91名(58.0%)、次いで「家族」90名(57.3%)、「同僚の(同僚だった)教諭」79名(50.3%)が続いた。「その他」15名(9.6%)では、同期の管理職を挙げる記述の他、かつての直属の管理職、先輩女性管理職を挙げる記述が続いた。

(4) 管理職としての人材育成に関する自由記述

教員の大量退職とそれに伴う若手の増加にかかわって、ベテランから若手教諭への指導体制をつくっていくことや、年齢や性別にかかわらず、一人一人が活躍できるようにする、ワークライフバランスに配慮した環境づくりなどの記述がみられた。

(5) これまでの勤務校の雰囲気や取り組みとの関係

「ご自身が管理職としてのキャリアを歩むうえで、自らを支えた所属校の雰囲気や取り組みとして、当てはまる数字に○をつけてください」とし、「とてもあてはまる」、「あてはまる」、「あまりあてはまらない」、「全くあてはまらない」の4件法で回答を求めた。

「1同僚と職務に関係のない雑談ができる」、「2同僚と教材や授業方法について相談できる」、「3同僚と職務に関する悩みを相談できる」、「7教頭・副校長と職務に関する悩みを相談できる」、「13校内研究が熱心な学校だ」、「15地域住民は学校の教育活動に関心が高い」、「17保護者は学校の教育活動に関心が高い」、「22年次休暇や特別休暇の取得に理解がある」は、「とてもあてはまる」、「あてはまる」をあわせた回答数が過半数を超えている。

(6) 学校外の出来事とキャリアに関する自由記述

子育てや介護など家庭のことを挙げる記述の他、内地留学や海外派遣、研修会といったOffJTを挙げる記述、他職種の人々とのかわり、東日本大震災、児童の死を経験しての物事の捉え方が変化したといった記述がみられた。

(7) 女性管理職会での活動とキャリアに関する自由記述

先輩女性管理職の講話から感銘を受けた、横のつながりができる中で努力している姿や励ましが支えとなった、といった趣旨の回答が多くみられた。一方、今の時代に女性のみで集まる必要があるのか、またその運営に関し学校での業務以外に、やらなければいけない業務が増えている、先輩女性管理職からの指導に心を痛めたといった趣旨の回答もみられた。

(8) 本県の制度に関して

最後に、本県の施策として 小中学校の女性管理職20%以上、年休取得14日間と時間外勤務を平成27年度比1割減、男性職員の育休等のいずれかの制度利用を100%、育児休業13%とする、の3つについて、必要性を5件法(とてもある、まあまあある、あまりない、まったくない、なんともいえない)から選択し、その理由について述べていただいた。いずれの質問についても、制度の必要性が「まあまあある」65名(38.5%)、「とてもある」46名(27.2%)となり、必要性については肯定する意見が半数を超えた。

の理由では、「本県の女性管理職はまだ少ないため数値目標が必要である」、「男性優位の社会であるので、数値目標が必要である」、「職員に女性が多いので理解するためにも必要」といった趣旨の回答が見られた。一方、「男性女性に関わらず力がある方が管理職となれるようにすべきである」、「男女それぞれ管理職の良さがある」、「女性だからという理由のみで登用されるべきではない」といった趣旨で、数値目標の必要性について「なんともいえない」や「あまりない」を選択されている回答も見られた。

の理由では、「年休取得は権利であるので、促進するべきである」、「休みにくさの解消につながる」といった趣旨の回答と、「十分な人員配置や仕事の軽減がなければ到底達成できない」、「数字に根拠を付けるべき」といった趣旨の回答が見られた。

の理由も、と関連して、「利用できる制度として周知を促すために必要」、「自分の子どもを大切にすることができなければ目の前の子どものもとも大切にはできないと思う」といった趣旨から数値目標の設定が必要であるとの回答がある一方、そもそも「個々の家庭の問題で数値目標は違うのでは」との記述があった。また、「利用してほしいと思うが、代わりの講師が見つからない」、「個々の学校の職員構成によってさまざまな不都合が生じる可能性がある」といった人材不足に起因して「なんともいえない」や「あまりない」を選択している記述が目立った。

4.3. 事例調査

4.3.1. 調査対象者

X県教育委員会のご協力を賜り、男性管理職2名、女性管理職2名へのインタビュー調査を行った。また、管理職経験があり、現在は大学の教員を務める男性1名へのインタビューも行った(表1)。

表1 インタビュー対象者の主なプロフィール

対象者（仮称）	主なプロフィール（年齢は当時）
A	男性。小学校校長。行政経験あり。59歳
B	男性。中学校校長。行政経験あり。58歳
C	男性。元小学校校長。行政経験あり。62歳。
D	女性。中学校校長。行政経験あり。58歳
E	女性中学校教頭。行政経験なし。48歳

インタビューでは、管理職をいつごろから志向したのか、学校経営で大切にしていることは何か、人材育成（教員の指導）についてどのような方針を持っているのか、女性管理職を適正に増やすためにはどのような取り組みが必要と考えるか、の大きく5点を質問として提示して、半構造化インタビューの形式をとった。

4.3.2. 考察

（1）管理職の志望理由とこれまでの勤務校との関係について

女性の場合、直属の校長の推薦が最も多いが、教育改善のためといった観点から志向した対象者はそれほど多くない。一方、選択肢には、「採用時からなりたいと考えていたため」を留意し、結果として5名が選択している。「その他」では他の女性教員のキャリア選択を見て自身のキャリアについて考えている。

対してインタビュー調査では、指導主事に任じられたことや学校での職務遂行を通して管理職を志望するようになったことがうかがえた。その背景には、男性の場合には子どもと離れる辛さや教職と行政職の辛さといった、大きく括れば教師と管理職の職務の差異に起因する葛藤であるのに対し、女性の場合には勤務校での扱われ方の差（D校長）行き詰まりをきっかけにして女性のキャリアが二手に分かれていると感じた（E教頭）といった事柄があった。

D校長、E教頭のいずれも、キャリアのきっかけとなったのは管理職の働きかけであった。このインタビュー結果からも、質問紙調査で直属の校長の推薦が最も選択されていくことを説明できるのではないだろうか。

一方で、C元校長が、力のある女性教員に対して、キャリア選択のタイミングについてしっかりと説明をしていくことで、女性教員にはどのようなキャリアが選択できる可能性があるのかを知ったうえで決断ができると話しているように、直属の校長の声掛けの内容が非常に重要となることも明らかであろう。

（2）自らを支えた所属校の雰囲気や取り組み

自らを支えた所属校の雰囲気や取り組みのうち、80%以上が同程度を示した項目のうち、学校の様子を示していると考えられる質問13「校内研修が熱心な学校」、質問19「男女で慣行の差がない」、質問21「職員集団で議論できる雰囲気」、質問22「年次休暇や特別休暇の取得理解」と他の質問との相関をみた。その結果からは、主に同僚との関係、管理職の在りよう、保護者や地域住民の教育理解、男女の慣行の差がないことに相関がみられた。特に同僚との関係については、D校長が教諭時代にも指導主事時代にも感じた、同僚との関係が良いのかどうかで子どもへの指導の質が変わってくる、そしてその際に管理職の適度な距離があることがかかわっていたことも重なると考える。またC元校長が女性の場合には、子どもたちのために取り組む校内研究は、取り組みやすく、中心になっていく活動であると述べている。この点から見て、質問13と質問21は、互いに相関がある説明ともなる。4項目いずれも重要ではあるが、特に質問13と21については、特に女性管理職育成に関してより検討していく必要がある。

さらに、地域住民や保護者の教育理解については、今回の質問紙ではその具体をつかめなかったものの、C元校長によれば、管理職としてのキャリアを考えた際、学年主任や、小学校では総合的な学習の時間の担当などになると、地域の方とのかかわりは増え、その中で様々な影響を受けること等があると述べている。こうした視点で今後さらに検討を進める必要がある。

（3）女性管理職会について

高野（2006）や楊（2018）などの先行研究によれば、女性管理職会も女性管理職の増加に貢献してきたとされてきた。実際に、今回のアンケートにおいても講話や研修会が自らを勇気づけてきたとする回答がみられた。一方で、少数とはなるが、この時代に女性だけで集まる必要があるのか、業務が負担となっている、厳しい指導を受けて心が痛んだ旨の記述がみられた。

また、A校長、B校長からは女性管理職会に対する疑問の声もきかれた。こうした指摘は、女性同士特有の難しさ、X県の女性管理職会の運営の問題、さらに学校が昨今置かれている働き方に起因する問題それぞれが関係していると考えている。実際に、働き方改革にかかわっては、多くの対象者から政策と現実のはざまでも苦慮している旨の自由記述がみられた。教諭としてのキャリアへの影響はもとより、管理職の職務内容にもさまざまな観点で変化がもたらされており、この点も含めて研究課題に関する分析・考察をしていく必要がある。

(4) 管理職の職務について

B校長からは、管理職の職務に関し、その人だからこそできる仕事を見出して職務を遂行していけばいいのではないかと、またそれは性差というよりも管理職の仕事そのもののありように関わっていくことなのではないかと発言があった。特に教頭の場合、膨大な業務をこなさなければならない現状がある。その業務の中には、施設の管理や修繕も含まれることが多いが、もしできない場合には何かと代替しながら取り組めばよいのだ、ということである。こうした教頭職の問題については、本来の職務とは何であるのか、どのように精選すべきといった点について、議論がなされてきたが、女性管理職の登用や働き方改革との関連によって、本当に教頭・校長が取り組むべき課題は何なのか、専門職性のありようを問うている。今後、こうした観点でも検討を進める必要がある。

5. 今後の課題

第一に、質問紙調査のデータは今回限定的な項目の相関を求めたのみであったため、今後は調査対象者を増やし、多変量解析による主成分分析を行って今回検討できていない傾向があるかを確認していきたい。

第二に、考察で述べたように、特に女性教員にとって直属の管理職の助言の内容は非常に影響を与えている。こうした直属の校長の助言については、杉山他(2004)でも指摘があるものの、具体的にどのような助言なのかは明示されてこなかった。今回のインタビューで聞きとった内容を精緻に分析する必要がある。

第三に、女性であると管理職の職務遂行に限界があると考えるよりは、管理職の職務とは何であるのかを考えて取り組む必要があるとの趣旨の発言がB校長からなされた。このような、そもそも管理職の職務について考察していくことも必要である。

引用文献

- ・小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究(その4) 校長職のキャリアプロセスとキャリア形成」『筑波大学 教育学系論集』第16巻第2号、1992年、pp.47-77
- ・黒田友紀・杉山二季・望月一枝・玉城久美子・船山万里子・浅井幸子「小学校における学年配置のジェンダー不均衡」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第49号、2009年、pp.317-325
- ・佐古秀一(b)「教育経営研究における文化指向型リーダーシップ論の位置と課題」日本教育経営学会編『教育経営研究の理論と軌跡』玉川大学出版部、2000年、pp.153-170
- ・杉田郁代「女性教員のバーンアウトに及ぼす組織特性の影響について」『比治山大学・比治山大学短期大学部教職課程研究』第1号、2015年、pp.82-86
- ・杉山二季・黒田友紀・望月一枝・浅井幸子「小中学校における女性管理職のキャリア形成」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第44巻、2004年、pp.281-299
- ・高島裕美「教員の職場における『ジェンダー・バイアス』 女性教員の職務配置の在り方に着目して」北海道社会学会、『現代社会学研究』、第27巻、pp.37-54、2014年
- ・高野良子『女性校長の登用とキャリアに関する研究』風間書房、2006年 楊川「教員の管理職としての力量形成に関する研究 女性教員研修団体への調査を通じて」九州国際大学『教養研究』第24巻第1号、pp.85-103、2017年
- ・蓮尾直美「女性教員のキャリア形成に関する調査研究() 小・中学校の場合」『三重大学教育実践研究指導センター紀要』第13号、1993年、pp.115-127
- ・楊川『女性教員のキャリア形成』晃洋書房、2018年

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 石崎 ちひろ	4. 巻 4
2. 論文標題 管理職としての女性教員のキャリア形成に関する一考察	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 教職実践研究	6. 最初と最後の頁 13 - 23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 石崎 ちひろ
2. 発表標題 女性管理職育成のための学校組織特性に関する研究 - 現職の管理職へのアンケートをもとに -
3. 学会等名 大塚学校経営研究会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 吉田 ちひろ・中村 映子
2. 発表標題 女性管理職育成に関わる学校組織特性についての研究
3. 学会等名 日本教育経営学会 第56回大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 石崎 ちひろ
2. 発表標題 女性管理職のキャリアと学校組織認識に関する研究 現職の管理職へのアンケートをもとに
3. 学会等名 日本教育経営学会 第59回大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 菊池龍三郎、石崎ちひろ、大高泉、梶井正紀、金井正、小島睦、五島浩一、助川公継、高橋資明、山口豊 —	4. 発行年 2018年
2. 出版社 協同出版	5. 総ページ数 222
3. 書名 教職入門	

〔産業財産権〕

〔その他〕

石崎ちひろ 『「女性管理職育成のための学校組織特性に関する研究」(日本学術振興会若手研究(B))中間報告書』
--

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----