

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 14 日現在

機関番号：17102

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2015

課題番号：25870500

研究課題名(和文) 学校管理職の任用システムの実証的研究 - ジェンダーの視点から -

研究課題名(英文) A Study on the Appointment System of School Administrators: From a Gender Perspective

研究代表者

楊 川 (Yang, Chuan)

九州大学・人間・環境学研究科(研究院)・研究員

研究者番号：80599407

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は学校管理職の任用システムの現状と課題を明らかにするために、ジェンダーの視点から女性教員の昇任プロセスに着目した。具体的に、対象となる自治体への事例調査(行政側と女性校長両方へのインタビュー調査)、都道府県女性校長会への質問紙調査及びインタビュー調査、都道府県の女性管理職の登用状況及び女性登用施策の実施状況の検討を行った。その結果、都道府県女性校長会によって、女性管理職候補者の育成が行われていること、都道府県によって女性教員を管理職として育成・登用を促進していること、またその実態を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to explore the current conditions and problems with the appointment system of school administrators from the view point of gender focusing on the promotion process of women teachers. For this purpose, I conducted the three-type of research：(1) Case research to several prefectural governments that promoted the appointment of female school administrators. (2) Survey to all prefectural federations of woman principal and interview research to some of them. (3) Analyzing the factors of the male-female ratio of school administrators by policy analysis about prefectural government's women policies. In conclusion, it was cleared that human resource development programs that several prefectural federations of woman principal conducted for women teachers influenced their career, and some prefectural government's women policies played an important role to progress women teachers' ability as school administrator and functioned promoting the ratio of woman principal.

研究分野：教育行政学、教育経営学

キーワード：任用システム 女性教員 インフォーマルな研修 女性校長会 女性登用施策 校長専門職基準

### 1. 研究開始当初の背景

1990年代後半以降、学校における管理職の任用や養成の在り方をめぐる議論が活発化し、このうち、管理職のなり手不足という課題に対し、幅広く人材を確保する観点が提起されてきた。学校管理職任用に関する研究では、管理職選考試験や人事方針といった任用に関する制度が、任用される教員のキャリアのいずれかに焦点があてられてきた。また、この中から明確なジェンダーの視点はみられない。

### 2. 研究の目的

本研究はジェンダーの視点から女性教員の管理職への昇任プロセスに着目することによって、現行学校管理職任用制度の「隠れた」課題を析出し、管理職候補者を確保、育成、登用するような任用システムの構築の知見を提示することを目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究は3部構成となっている。第1部では、事例調査(A県教育委員会管理職人事担当者へのインタビュー調査、女性校長へのインタビュー調査)を中心とし、行政側による管理職任用制度の運用実態、女性教員の管理職へのキャリア形成の実態の両方を明らかにすることを試みる。第2部では、全国公立小中学校女性校長会会長へのインタビュー調査、47都道府県公立学校女性校長会への質問紙調査を通じて、女性校長会がどのようにして女性教員の管理職候補者の育成に関わっているかを明らかにする。第3部では、都道府県の女性登用施策へ着目し、女性公務員、女性教員の管理職登用状況及び都道府県女性登用施策の運用実態を分析し、そのうえで、女性管理職登用の促進の姿勢・政策のある知事部局、教育委員会(X県、Y県知事部局人事課担当者、教育委員会管理職人事担当者へのインタビュー調査)を選定・比較し、それぞれの運用実態と課題を析出する。

### 4. 研究成果

(1) 第1部では、人事システムが教員のキャリアに与える影響を明らかにするために、A県の事例研究を行った。A県の選定理由は以下による。第1に高い女性管理職率である。A県公立小学校の女性校長・教頭の割合は急激な高まりを見せ、平成17年からの女性校長の割合、平成13年からの女性教頭の割合は全国上位5位に入った。事例研究を通じA県が高い女性管理職率を実現し、そして維持できた要因を明らかにできよう。第2に、女性管理職率の減少傾向である。政府は30%を女性管理職登用の目標値として掲げているが、近年A県では公立小学校の女性管理職の割合が低下し、30%を下回る状況にある。全国的に見てもこのような増減を示す都道府県・政令市は少なく、A県は興味深い事例である。事例研究を通じ女性管理職率が低下す

る要因をも明らかにすることができる。

報告者はA県の県教育委員会の教職員人事担当者へのインタビュー調査、公立学校の女性管理職(A校長、B校長、C校長、D校長)へのインタビュー調査を通じて、A県学校管理職任用制度とその変化を概観した。その上で、女性教員が管理職を目指したプロセス及び女性校長会の役割を分析した。A県が高い女性管理職率である一方、近年減少傾向にある要因は以下の3点にまとめられる。

第1に、推薦制度の影響である。A~Dの校長たちは教員期においていずれも管理職志向はなく、主任等の学校全体を見渡す職を与えられることにより徐々に管理職志向をもつようになった。しかし、先駆期においては推薦権を持つ学校長、市町村教育長の姿勢が受験の可否に直結する厳格な推薦制度があり、推薦権を持つ者が「女性教員は学校管理職に向かない」というようなジェンダー意識があれば受験さえできなかった。優秀な人材を推薦するはずの推薦制度が人事システムにおける「システム内在的差別」を生んでおり、当然ながら女性管理職率は低かった。その後、管理職候補者の少なさゆえに誰もが受験するようになり推薦制度の影響が弱まった結果、拡大期が到来することになった。この点、年齢構成の偏りがなくまま制度が存続すればその影響は継続していた可能性が高い。

第2に、異動制度の影響である。拡大期において女性教員が受験する選択を行えたのは、家庭の理解が得られたことと同時に、異動範囲が狭い地域に限られていたため負担が少なかったことによる。しかし、平成20年前後から管理職候補者、学校統廃合件数の増加と同時に、人事計画、管理職選考基準が刷新され、広域人事がなされるようになった。これにより子育てや介護等の負担を抱えている女性教員は「受験することができない」という判断をするようになり、縮小期が生み出されることになった。つまり、推薦制度がなくなり、自由に管理職試験を受けられる制度になったが、「県内のどこでも赴任できる」という広域人事により「システム内在的差別」が生まれたのである。広域人事は異動の平等さをもたらすものであるが、個別事情を踏まえないことにより、女性教員が管理職を目指す上での障害となっている。

第3に、女性教員の管理職試験の受験を支える女性校長会の影響である。たとえ女性教員が主任等の職に就き、学校管理職への魅力を感じたとしても、学校管理職としての力を認め、励まし、伸ばす後押しがなければ受験には結びつきにくい。女性校長会はその機会を積極的に作り、後輩を育成していた。また、女性校長会は積極的に県・市町村教委、校長に対する働きかけを行っていた。推薦制度が「システム内在的差別」として阻害要因となっていた時代にも、足で稼ぐことによってそれに対抗していたのである。この会がA県に

おける高い女性管理職率を下支えしていたと言って過言ではない。ただし、女性校長会の影響の限界も指摘せねばならない。推薦制度のように女性教員の受験を阻害するアクターが明確な場合は足で稼げたものの、異動制度の変更により女性教員個人が抱える問題がより鮮明に表出し、受験を鈍らせている現状に対してはクリティカルな対策を打ち出しにくい。

以上の点から、学校管理職任用システムの設計に対し、次の2点の政策的示唆を与えることができよう。第1に、広域人事の問題である。子育てや介護の負担を女性が多く担う現状では、広域人事は明らかに女性教員に不利に働く。これらの負担に制度設計者は正面から向き合い、いわば負担に応じた管理職任用のあり方を模索せねばならない。第2に、学校管理職任用システムにおいて子育てや介護の課題は避けて通れない。男女のどちらがそれらを負担するかではなく、どちらも負担を減らせるかについて根本的な制度設計を考えねばならない。これは教職員の任命権者はもちろん、首長の判断ともつながってこよう。

(2) 第 部では、これまで見落とされたインフォーマルな研修による教員の力量形成に着目した。インフォーマルな研修を行っている女性教員研修団体への調査を通じて、そこで行われている管理職力量の向上に関する研修、管理職候補者のための管理職力量を育成する研修の内実を分析し、OJT と Off-JT とは別の人材育成のシステム 女性独自の管理職を養成するシステムの実態を明らかにすることを目的とした。全国公立小・中学校女性校長会会長へのインタビュー調査と都道府県女性校長会への質問紙調査を通じて、女性管理職が行っている研修活動の内容、女性管理職にとっての力量形成、また女性候補者への育成の仕方の解明を試みた。以下、調査の結果を総括し、本研究の成果をまとめる。

第1に、女性管理職研修組織の実態をある程度明らかにした。校長会とは別に、女性校長たちが、全国の校長会と都道府県の校長会に所属しながらも、全国の女性校長会、地区、都道府県の女性管理職会に所属している。全国女性校長会が設定した年度の「活動の重点」に従い、年1、2回の研究大会が開催される。一方、各地区、各都道府県の女性管理職会は全国女性校長会が設定した年度の「活動の重点」を受け、上記の研究大会とは別に自ら研修活動を行っている。都道府県女性管理職会によっては、所在している県・地域の教育課題を配慮しながら、研修課題に取り組んでいる。また、年度ごとに各都道府県の活動状況を全国女性校長会への報告を行い、報告書『活動状況調査報告』としてまとめられている。このように、女性校長会は全国に組織化され、長年にわたって、自分自身の力量を高

めるために独自の研修システムを構築している。

一方、一部の都道府県女性管理職会による管理職候補者の育成の仕方を明らかにした。

全国女性校長会が設定した年度「活動の重点」の中の一つは女性管理職候補者の育成、登用の促進であるが、都道府県女性管理職会はそのを受けてとった行動に温度差があることがわかった。県によって教員、管理職の人事制度が異なっており、また、女性管理職の登用の促進の姿勢も異なっているが、これに対して、その制度・姿勢に乗っ取って、積極的に後輩女性教員を育成している会も存在すれば、後輩女性教員の育成活動を行っていない会の存在もわかった。また、積極的に女性管理職候補者を育成する会の中でも、「管理職をめざす女性教員であれば、誰でも参加できる」というような温和的な育成活動を行っている会と、選定基準があり、一部の女性教員しか候補者として育成しないという厳格的な育成活動を行っている会と両方あることを明らかにした。女性管理職会によっては女性教員の形成されにくい力量の内実に合わせて、管理職のなりにくさに対応しようとしていることが看取できた。このように、都道府県の女性管理職会は県の女性管理職の登用状況に合わせて女性教員の力量の形成をサポートしていた。

なお、女性だけの団体ということから、女性の地位の向上のための団体として認識になりがちであるが、しかし、本研究のインタビュー調査と質問紙調査から得られた回答をみるかぎり、女性校長たちは管理職に適する人材には男女に関係ないという認識があり、女性候補者のみを組織し、活動を行っているとはいえ、女性教員の地位の向上というより、女性教員の意識改革や管理職としての力量の育成を中心とした活動を行っている。

第2に、「専門職基準」の内容から女性管理職会の研修活動の特徴を提示できた。質問紙調査を通じて、「専門職基準」で示している校長としての力量は女性管理職会にとっても管理職の必須な力量として認識しており、「専門職基準」の一部の内容を研修で高めていることがわかった。また、会によって、重点をおくところは異なっている。

一方、女性管理職会は「男女共同参画社会の促進」を「活動の重点」の一つとし、「女性教員の活躍の場の拡大と女性管理職の育成及び登用の促進を図る」ことは公的な研修や校長会での研修と比較し、特徴的であるといえる。たとえば、文部科学省が実施した「10年経験者研修実施状況調査」から、各都道府県教育委員会に「男女平等・男女共同参画」の項目を研修内容として取り上げているのかをたずねたところ、回答は3割未滿で、低い割合を示している。

以上のように、女性管理職会によっては、県下の独自の教育課題に重点的に取り組むと同時に、公的な研修の補完、女性ならではの

の力量形成課題への対応を果たしている。

(3) 第三部では、女性公務員、女性教員の管理職登用状況及び都道府県女性登用施策の運用実態を分析し、女性登用施策による女性教員の管理職としての育成の可能性と課題を明らかにすることを目的とした。都道府県女性公務員、女性教員の管理職登用状況を分析し、また、二つの県(X県、Y県)の人事課(知事部局)、教職員課(教育委員会)へのインタビュー調査を通じて、自治体女性登用施策の運用実態及び女性教員の管理職として育成・登用への影響を明らかにした。以下、本研究の結論を述べる。

まず、都道府県女性公務員、女性教員の管理職登用状況の比較から、女性登用施策は知事部局のほうが浸透、実行しやすいことがわかった。その理由は知事部局が直接人材プールに働きかけられるのに対し、教育行政部局の方が人材プールに働きかけるまでの階層が多く、回路も複雑であることが考えられる。県全体として女性登用施策を実行する方針がある場合、知事部局は女性職員の採用、職域拡大、意識・能力開発につながる研修、さらに管理職候補者づくり(課長補佐、係長等への登用)を通じて、人材プールへの働きかけを積極的に行っている。この点、本研究の二つの事例ともに明らかにしている。県人事課の担当者がいうように、女性登用枠は存在しないが、女性職員への育成、さらに職場環境改善を通じたキャリア支援により、優秀な女性管理職候補者の輩出につながっている。この女性登用政策の重点は登用自体ではなく、女性職員をいかに人材育成システムを通じて育成していくかである。そして、ここで、留意すべき点は知事部局の場合、上記一連の女性職員向けの育成が組織内(一つのピラミッド内)であり、人事情報の収集のしやすさ、働きかけやすさは女性登用施策を実行するうえでの要件になっている点である。

一方、教育行政部局の場合、二つのピラミッド問題が存在する。つまり、県教委として知事部局とともに女性登用施策を掲げ、行動するスタンスであっても、女性教員の主任等への任命や、女性教員の意識の喚起、管理職候補者づくりなどの一連の育成は学校長への指導・伝達(県立高校の場合)、市町村教委や学校長(小中学校の場合)への指導・伝達によるものである。なぜならば、教育行政部局の育成しようとする人材プールは組織内(教委ピラミッド内)にないからである。女性教員の育成の意識があっても、市町村教委への指導・意思伝達、学校長への指導・意思伝達というソフトな手段しかとることができないのが任命権のある県教委の実態、かつ課題である。

X県の場合、県教委として女性教員のための研修会の実施のほか、女性教員の主幹教諭への積極的な登用を行うことで高い女性管理職登用の姿勢というより、高い女性教員の

育成の姿勢を示している。一方、校長に対して、優秀な女性教員をできるだけ校務分掌を通じて、多様な経験をさせるよう指導していることから、校長の高い意識・姿勢もX県の女性登用の実現の要因になっていることを考えられる。

これに対して、Y県の場合、県全体の女性登用施策のある中、女性教員の管理職への登用に対して、促進の意識があるという。このため、優秀な女性教員の発見、主任経験をさせるよう、市町村教委、校長への指導・意思伝達を行っている。しかし、具体的な人材育成は各学校長に任せている。一方、管理職選考試験に関して、男女にかかわらず、管理職としてふさわしい人材を登用するという能力主義の方針を示している。もちろん、女性管理職の割合の低下の要因は多様であり、女性教員の個人要因(管理職を志向しない、子育て期による職能成長機会の損失)や、自治体教員の年齢構成の問題、異動制度の問題といった要因があるほか、校務分掌の運用実態からみる校長の姿勢の問題点という要因などの存在はすでに指摘されている。ここでは、女性教員へのキャリアステージに合わせた計画的な育成のないまま、女性教員への配慮のある働きやすい職場環境づくりへのアプローチのないまま、管理職選考試験を通じて、偶然の応募に期待するような登用の仕方に課題があると指摘しよう。

本研究は女性登用施策の実行をめぐって、知事部局と教育行政部局それぞれの施策の実態を二つの事例を通じて明らかにした。また、知事部局と比較することで、教育行政部局に存在する課題を提示することができた。女性登用施策の検討を通じて、施策の実効性(可能性)は学校管理職人材を計画的に育成するかに左右されることがわかった。

このうえで、女性教員を管理職として育成する際に、教育行政部局の在り方について指摘する。まず、二つの自治体事例から知事部局の女性登用施策は登用枠の設けのような女性優遇策ではなく、人材育成を中心に組み組んでいたことがわかった。具体的には人材育成のための人事配置による職域拡大、女性職員の意識・能力を開発するための研修等により、女性職員の管理職として育成環境を整えていた。また、女性職員の育児、家庭と仕事の両立問題への配慮として働きやすい環境づくりにも力を入れていた。女性教員の管理職への育成を進めたX県も同様に、女性教員の育成の視点からの施策を実施していた。一方、Y県の場合、県教委は女性教員を育成する姿勢があっても、具体的な育成のための環境整備を行っていないことがわかった。今後、女性登用施策の実効性を図るための教育行政部局の人事行政の在り方、人材育成システムの構築がますます必要となろう。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者に

は下線)

〔学会発表〕(計2件)

楊川、学校管理職の任用システムに関する事例研究 人事行政が女性教員のキャリアに与える影響に着目して、日本教育行政学会、2014年10月11日、東京学芸大学(東京都小金井市)。

楊川、女性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、日本教育経営学会、2015年6月20日、東京大学(東京都文京区)。

〔図書〕(計1件)

楊川他、花書院、「校長の専門職基準」を踏まえたスクールリーダー教育の可能性、2016、pp.175-196。

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

楊 川 (YANG, Chuan)

九州大学・大学院人間環境学研究院・学術協力研究員

研究者番号：80599407