

## ジェンダーの視点からみた 学校管理職養成システムの課題

河野 銀子・木村 育恵・杉山 二季・  
池上 徹・村上 郷子・高野 良子・  
田口 久美子

本稿は、2012年8月の中教審答申を機に具体的な制度設計に入る段階となった学校管理職養成制度の構築が、女性教師のキャリア形成や女性管理職育成に与える影響を、実際の校長へのインタビューにもとづき、ジェンダーの視点から検討するものである。本稿では、学校段階別に見て管理職に占める女性の割合が低い高校に焦点を当て、14都道府県34名の公立高校校長へのインタビュー調査を実施した。

分析の結果、第一に、女性校長たちがインフォーマルな資源や経験などをもとにして、キャリア形成をしてきたことがうかがえた。第二に、主任経験が、各種力量の獲得や教師としての肯定的成長を支え、管理職へのキャリア形成を引き受ける重要な要素となっている可能性があり、主任経験の配分及びその時期と教師個人の人ライフイベントとの折り合いが「調整」可能か否かによって、キャリア形成が大きく影響されることが推察された。第三に、管理職へのキャリアを引き受ける「一任」というシステムは、家庭責任等に関する状況を個人で「調整」することを前提としている可能性があった。第四に、〈良い校長〉になるための各種要件の「可視化」は、力量獲得・向上の型を固定化し、全てを教師個人の努力に帰する装置になり得る危険性があった。

以上から、キャリア形成において女性教師個人に任せてきた家庭責任等の「調整」は、ますます暗黙の前提となることが懸念された。

キーワード：公立高校・女性校長・管理職・キャリア形成・一任システム

## 1. 問題設定と本稿の目的

本稿は、2012年8月の中教審答申を機に、学校管理職の在り方や養成をめぐる議論が具体的な制度設計に入る段階となったことを踏まえ、これらの議論をジェンダーの視点で検討するものである。以下では、男女共同参画や学校管理職をめぐる政策動向を概観するとともに、現在進められている学校管理職養成制度の構築が女性教師のキャリア形成や女性管理職育成に与える影響を、実際の校長インタビューにもとづいて分析する。

教師は、女性が比較的働きやすい仕事として認識されているが、ジェンダー・バランスの観点からみれば、少なくとも2つの問題点がある。1つめは、小中高と学校段階が上がるにつれて女性の占める割合が下がることであり、2つめは、どの学校段階でも管理職に占める女性割合が低いことである。本稿は、政策課題ともなっている2点目に関心をもって展開する。政府は第3次男女共同参画基本計画（2010年）において、「今後取り組むべき喫緊の課題」として「実効性のある積極的改善措置（ポジティブ・アクション）の推進」を掲げ、「社会のあらゆる分野において、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」という目標（平成15年6月20日男女共同参画推進本部決定。以下「2020年30%の目標」と略記。）の達成に向け「た取組を強化・加速するとしている。教育分野においては、「初等中等教育機関の教頭以上に占める女性の割合」を2020年までに30%にするという目標が示された。この時点で、当該女性の割合は14.7%だったので、目標達成のためには倍増させる必要があることになる。

一方、教頭や校長など学校の管理職については、1998年の中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』において、「校長・教頭の選考と人事の在り方等」を見直すこと（第3章）が明記され、「校長、教頭としてふさわしい資質と意欲をもった若手教職員や学校外の人材の積極的登用」や「経営者に求められる専門知識や教養を身につけるとともに、学校事務を含め創造的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直す」こと等が具体的改善策として示された。これを契機に、校長としての力量やその養成方法にかんする明確化が進められることとなったが、若手や学校外の人材への言及はあっても女性という文字は見受けられない。その後、2012年8月28日の中教審答申『教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について』を機に、管理職とその養成のあり方そのものをめぐる議論は、そのシステムを構築する局面へとシフトした。

それでは、現在検討されている管理職養成のシステム化は、管理職となる女性

教師の増加を促し、「2020年30%の目標」の達成に寄与するだろうか。本稿では、学校段階別に見て管理職に占める女性の割合が低い高校に焦点を当て、14都道府県34名の公立高校長へのインタビュー調査の結果を通して検討する。分析の前に、学校管理職の現状と2012年答申について概観しておく。

## 2. 学校管理職の現状と答申

### 2-1. 女性管理職の現状

はじめに、2012年度の公立学校の校長、副校長および教頭に占める女性の割合を確認しておこう（文部科学省2012『学校基本調査』）。図1～3は、学校段

図1 公立小学校管理職に占める女性の割合

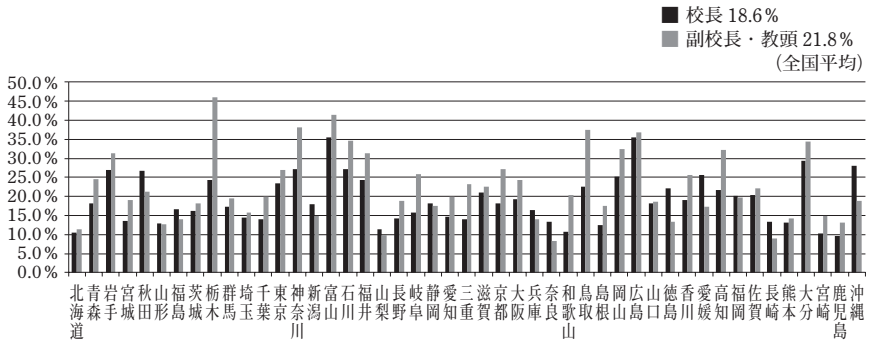


図2 公立中学校管理職に占める女性の割合

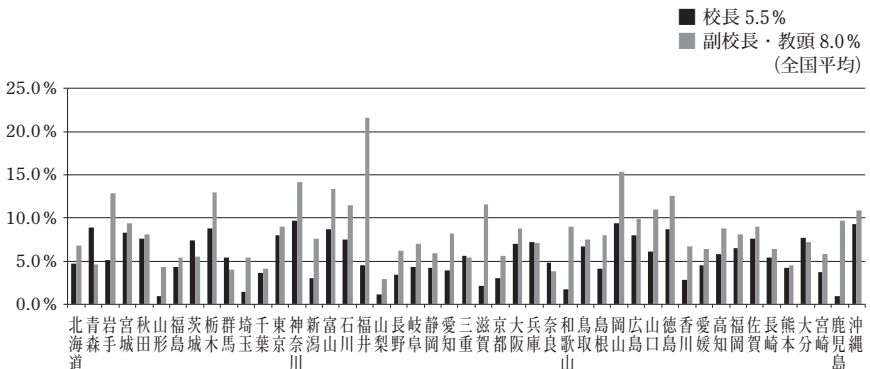
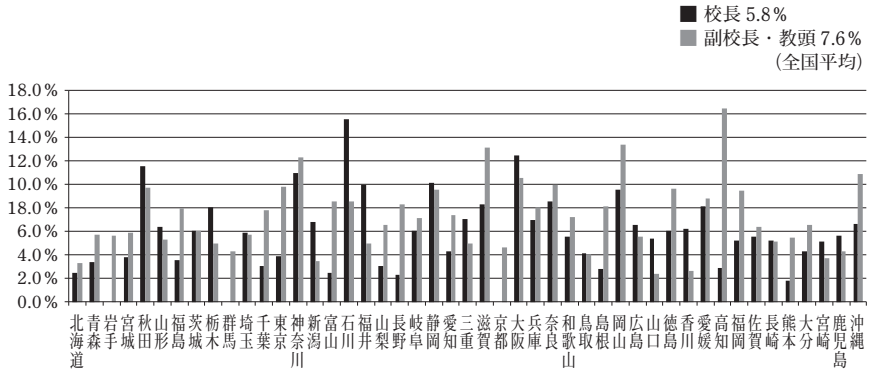


図3 公立高校（全日制・定時制）管理職に占める女性の割合



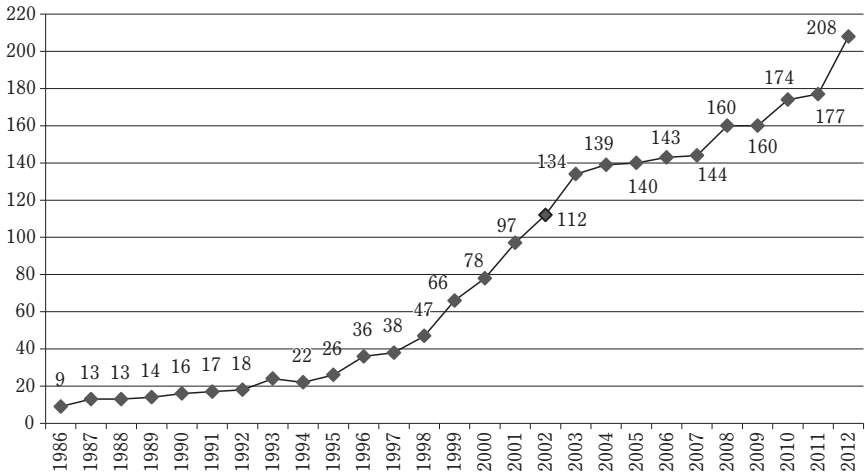
階ごとの女性割合を都道府県別に示したものである。校種や都道府県によって、女性管理職の割合の差が大きいことがわかる。

全国平均を見ると、小学校でこそ女性の校長は18.6%、副校長・教頭が21.8%いるものの（もちろん一般教諭に占める女性の割合を勘案すると少ない）、中学や高校ではいずれの女性比率も低く、校長候補でもある副校長・教頭ですら1割に満たない。しかも、高校においては、女性の校長がひとりもない都道府県が3つもある。このように、学校管理職に占める女性の割合はどの学校段階でも低いが、中学・高校では一層低く、高校では0人の県もあるのが現状である。

もちろん、高校の女性校長の人数は増加してきた。図4に示したように、男女雇用機会均等法が施行された1986年度には全国に9人しかいなかった女性校長は、2012年度現在では208人となり、増加傾向にある（学校基本調査各年度）。しかしながら、この四半世紀に校長となった女性は2,225人と、2012年度の男性校長の人数（3,382人）にも届かない。この数値は年次統計なので、実際に校長となった女性の人数はさらに少ないことになる。高校教師のほとんどは女性校長のもとで勤務した経験がなく、また、女性教師自らも校長になるというキャリアイメージを抱きにくい状況は依然として続いているといえる。

生徒の半数は女性であり、また高校時代の経験や学習がその後の進路選択に与える影響が多いことを鑑みれば、女性教師や女性管理職が数的に増えることの意義は大きい。そこで、本稿では、高校の女性校長を主な分析対象とするものである。

(人) 図4 高校の女性校長の人数



## 2-2. 学校管理職養成をめぐる議論

先述したように2012年8月に中教審答申が出され、学校管理職養成のための制度化が始まった。

答申内容の要点を捉えておこう。第一に、改革の方向性は「生涯にわたり教員の資質能力向上を可視化する仕組みを構築すること」にあり、修士レベルでの教員養成・体制を充実させるために大学院の活用が謳われている。とりわけ「将来の教育界を担うリーダーを積極的に派遣すること」が求められている。第二に、管理職に「マネジメント力」を身につけさせるため、「教職大学院、国や都道府県の教員研修センター等の連携・協働による管理職」等を育成するシステムを構築すると述べられている。さらに、管理職選考に、これらの管理職育成プログラムの成果を用いる方向性が示され、「専門免許状（仮称）」の創設も想定されている。

このように、「トップリーダー」としての力量形成のために、管理職養成プロセスにおいて、教職大学院や教員研修センターで用意したプログラムを学習させ、それらを管理職選考の要件として組み込もうとしている。「学び続ける教員」を想定した仕組みをつくり、管理職へのステップとして、大学院や免許等の「可視化」しやすいマイルストーンが置かれている。すなわち、〈良い校長〉になるための見えやすいロードマップを示すことになっている。

ところで、学校管理職の在り方をめぐる議論は、欧米でも展開されてきた。た

たとえば、OECD では、従来の校長たちを「人員や財務のマネジメントについての知識」や「21 世紀の学校の為に必要なリーダーシップの課題である、学校の境界を超えた作業の技能」を欠いていると批判し (OECD 2009)、初等・中等学校の校長がダイナミックな役割を果たすよう変化をせまっている (OECD 2012)。校長らに期待される新たな役割を育成していく方法としては、多くの国で、「ニューパブリック・マネジメント」による学校統治アプローチが用いられている。ニューパブリック・マネジメントは、分権化、学校裁量権、保護者と地域社会のコントロール、意思決定の共有、成果ベースのアセスメント、および学校選択制に重きをおく (OECD 2009) ことを特徴とし、急速な変化に対応する教育システムの変換のための有効なアプローチとして採用されており、校長等の育成方法もその中に位置づけられている。

日本においても、既に学校評価や教員評価の導入が進んでおり、こうした動向が学校内部でのプライベート化と相俟って、チームで仕事をしていくという学校の性格を脅かす (加野 2010) という指摘や、教員評価項目に工夫を凝らしても教師の成長を捉えきめることはできず、成長の規格化を進行させてしまうことへの懸念などが挙がっている (油布 2010)。しかも、これらの改革は、「消費者」の利益の最大化を目指す「新自由主義=市場化」という特色をもち、保護者や児童・生徒、企業社会など「市場」の声を尊重するあまり、教師たちをますます多忙化に追い込んでいく (加野 2010)。管理職養成の制度化が同様のアプローチで進められる場合、女性であれ男性であれ、教職への志望や教師として働き続ける意欲、また管理職へのモチベーションを引き下げてしまいかねない。

事実、OECD 諸国においては、教員も管理職希望者も不足している (OECD 2009)。イングランドでは校長の 3 分の 1 近くが再公募されており、他国でも校長募集の広告が長期間に出されているという。管理職への応募を躊躇する理由を把握する実態調査の結果、「役割の過剰負担とワークライフバランスについての懸念」が応募を躊躇する要因の一つとして挙げられたという (OECD 2009)。このことは、女性の方が男性よりも応募しづらい状況に置かれていることを示唆している。

以上、学校管理職の日本の実態や改革動向、また欧米の例などを概観したが、ジェンダーの視点で管理職養成システムを検討することは時期に合ったものと思われる。

### 3. 先行研究

教師の成長やキャリア形成に関する研究においては、いわゆる教員文化の役割

が重視されている。たとえば、久富（2008）によれば、「自分が教師として、それなりに仕事をやっている」という「教職アイデンティティ」は、仕事に向かう教師たちを内面から支える「教員文化の中核要素」であり、これらは日々の難しい仕事の「乗り切り」という肯定的体験の積み重ねによって編み出され、教員世界や教員集団で継承・再編されていく。教師の力量形成やその発揮を分析する際には教員文化を視野に入れておく必要があることを念頭において、女性教師のキャリア形成等に関する先行研究を見ておく。

河上（1990）は、教員の役割の成立過程に着目し、表面上は性別を理由とせず結果として女性を排除している仕組みや原理である「システム内在的差別」がそこに潜むことを提示した。また、女性教員の職業的社会化過程の体系という観点からは、リーダーシップを兼ね備えた女性校長のキャリア形成過程や育成過程に、主任経験などの機会や場が重要であること（高野・明石 1992）、小中学校の女性教員が、男性教員とは異なる拘束を受けながら独自に固有のキャリアを創り上げており、女性教員を管理職として日常的に養成する経験装置が、男性教員と比べ極端に希薄な現状があること（蓮尾 1994）が明らかになっている。特に女性管理職のキャリア形成については、校長の仕事が教師としての実践の連続性のもとに成立しているものの、教師の力量と管理職の能力の連続性が昇進制度において保障されていないことや、家庭と教職の両立が親（母）に委託できなければ困難であること（杉山ら 2005）、キャリア形式という面では教職の入り口の後にジェンダー・トラックが存在し、管理職では男性中心構造が維持されてきていること（女子教育問題研究会 2009）が指摘されている。

このように、学校管理職のキャリア形成や、実際の人事や任用をめぐる状況については、女性教員の管理職へのキャリア形成に向けて、女性個人のキャリア開発面と、法整備や人事施策などのハード面の整備や改善が必要である（楊 2007）。これらの研究は、小中学校を対象としたものであるが、本研究においても女性教員や女性管理職が置かれる状況を捉える上で示唆的である。

特に、組織内での昇進や学校経営のあり方に関しては、学校管理職が個人的な「つながり」を介してフォーマルには保証されていないルートで学校経営に関する相談や情報収集を行なっていること、「つながり」がそれぞれのキャリアパスに依存して構成されていることが指摘されている（川上 2005）。つまり、管理職へのキャリア形成を明らかにするためには、「つながり」などのインフォーマルな資源も含めた実際の状況を丹念に捉えていく必要がある。そのため、本研究では、校長経験者に対するインタビュー調査を実施し、その内実を明らかにすることを試みた。

## 4. インタビュー調査の概要と結果

### 4-1. 方法

インタビュー調査については、表1のように1～2名のインタビューによる半構造化インタビューを実施し、表2のように14都道府県34名の校長から協力を得た（以下、都道府県を県と表記する）。インタビュー時間は1時間半から3時間程度であり、34名の総時間数は61時間18分、対象者一人あたり平均1時間48分であった。インタビュー調査に際しては、次のような項目を設定した質問紙への記入を事前に依頼した。すなわち、現在までの勤務校や職名、担任や副担任等の経験と時期、各キャリア段階で担当していた校務分掌、主任役割の経験、校長をめざしたきっかけ、管理職に至るまでの年数、キャリア形成の背景に関する事柄、生活・プライベートな側面と仕事に関する事柄、校長の仕事に関する自己認識、校長の資質に関する一般的見解等である。インタビュー時は、この事前の質問紙への回答をもとに、詳しく聞き取りを行った。聞き取り内容はICレコーダー等に録音し、逐語的に文字化したものをデータとして分析した。なお、調査に当たっては、地域や人口規模等の偏りが出ないようにサンプリングを行ったが、校長の勤務校等については、いわゆる「ナンバースクール」（多くは伝統のある学校で、受験上位校である場合が多い）での校長経験が、女性の場合にほとんど見られなかったため、高校の多様性の面を鑑み、男性校長については、調査依頼時点でナンバースクールに勤務する校長に主に調査を依頼した。

表1 インタビュー調査の概要

調査時期	2008年9月～12月、2010年12月～2012年11月 <sup>(1)</sup>		
調査対象者	公立高校の校長経験者（現・退職者） <sup>(2)</sup>		
調査依頼件数	女性：29名	男性：18名	2012年11月現在、14都道府県。
調査対象者数	女性：22名	男性：12名	
調査方法	事前に教職経験年数等を尋ねる質問紙への記入を依頼し、それをもとに、対象者1名あたり1時間半から3時間程度で、1～2名のインタビューによる半構造化インタビューを実施した。聞き取り内容はICレコーダー等に録音し、逐語的に文字化したものをデータとして、分析した。		
注 (1) 2010年12月～2011年3月は、カシオ科学振興財団助成金によって調査を実施し、2011年4月以降は科学研究費補助金によって調査を実施している。			
(2) インタビュー時に退職者だったのは4名である。			



表2 インタビュー対象者の概要

先生名 (1)	性別	主な異動歴	担当 教科	出身大学	教職年数 等(2)	配偶者(及び 子)の有無等
A 先生	女性	教諭→行政→校長→行政→校長	家庭科	国立大学	38年(退職)	離婚(子ども2人)
B 先生	女性	教諭→行政→教頭→校長	理科	国立大学	37年(退職)	有(子ども2人)
C 先生	女性	教諭→行政→教諭→行政→教頭→校長	家庭科	不明	37年(現職)	有(子ども2人)
D 先生	女性	教諭→行政→教頭→行政→校長	英語科	国立大学	36年(現職)	有(子ども2人)
E 先生	女性	教諭→行政→教頭→校長	家庭科	私立女子大学	35年(現職)	有(子ども2人)
F 先生	女性	教諭→行政→教諭→教頭→行政→校長	数学科	国立大学	33年(現職)	有(子どもなし)
G 先生	女性	教諭→行政→教諭→行政→教頭→校長	家庭科	国立大学	35年(現職)	無
H 先生	女性	教諭→行政→教諭→教頭→行政→校長	家庭科	国立大学	35年(現職)	無
I 先生	女性	教諭→行政→教頭→行政→校長	保健 体育科	国立大学	34年(現職)	有(子ども2人)
J 先生	女性	教諭→行政→教頭→校長	家庭科	私立女子大学	30年(現職)	無
K 先生	女性	教諭→行政→教頭→校長	家庭科	私立女子大学	31年(現職)	有(子ども2人)
L 先生	女性	教諭→教頭→行政→校長	社会科	国立大学	36年(退職)	有(不明)
M 先生	女性	教諭→退職→教諭→行政→教諭→行政→校長	家庭科	国立大学	34年(現職)	死別(不明)
N 先生	男性	教諭→教頭→行政→校長→行政→校長	理科	国立大学	35年(現職)	有(子ども2人)
O 先生	男性	教諭→行政→教諭→行政→校長→行政→校長	国語科	国立大学	36年(現職)	有(子ども2人)
P 先生	男性	教諭→行政→校長→行政→校長	理科	国立大学	34年(現職)	有(子ども3人)
Q 先生	男性	教諭→行政→教頭→校長→行政→校長	理科	国立大学	31年(現職)	有(子ども2人)
R 先生	男性	教諭→行政→教頭→校長	商業科	私立大学	35年(現職)	有(子ども2人)
S 先生	男性	教諭→行政→校長→行政→校長	国語科	私立大学	37年(現職)	有(不明)
T 先生	男性	教諭→教頭→行政→校長→行政→校長	理科	国立大学	33年(現職)	有(不明)
U 先生	男性	教諭→行政→教頭→行政→校長	国語科	私立大学	37年(現職)	有(不明)
V 先生	男性	教諭→行政→教頭→行政→校長→行政→校長	数学科	国立大学	36年(現職)	有(子どもあり)
W 先生	男性	教諭→教頭→校長→行政→校長	数学科	国立大学	36年(現職)	有(不明)
X 先生	女性	教諭→行政→教諭→教頭→校長	理科	国立大学	36年(現職)	有(子ども1人)
Y 先生	男性	教諭→教頭→行政→校長	理科	国立大学	37年(現職)	有(子ども3人)
a 先生	女性	教諭→教頭→校長	家庭科	国立大学	37年(退職)	有(子ども1人)
b 先生	女性	教諭→教頭→校長	家庭科	私立女子大学	35年(現職)	有(子ども2人)
c 先生	女性	教諭→教頭→校長	保健 体育科	国立大学	34年(現職)	有(子ども1人)
d 先生	女性	教諭→教頭→校長	国語科	不明	35年(現職)	有(子ども2人)
e 先生	女性	教諭→教頭→校長	保健 体育科	国立大学	34年(現職)	無
f 先生	女性	教諭→教頭→副校長→校長	理科	国立大学	34年(現職)	有(子ども2人)
g 先生	女性	教諭→教頭→校長	理科	国立大学院	33年(現職)	有(子ども4人)
h 先生	女性	教諭→教頭→校長	社会科	国立大学	32年(現職)	有(子ども3人)
i 先生	男性	教諭→教頭→校長	数学科	国立大学	36年(現職)	有(子ども3人)

注 (1) 先生名が大文字の場合は「行政系」、小文字の場合は「非行政系」。

(2) インタビュー時点の状況である。

## 4-2. 結果

校長たちの置かれた状況を捉えていくにあたり、かれらの教職選択プロセスについて簡単にまとめておく。まず、かれらの多くは1970年代に大学に入学しており、大卒女子の職域がかなり限られていた均等法前10年世代(1976年に18~22歳)に該当する。学歴背景については、教育系学部出身者は少なく、大半が理学部、人文学部、商学部、家政学部等の出身である。多くはさまざまな折り合いをつけながら教職を選択しているが、女性の2名に1名が教職への動機付けや意欲が高い傾向にある(高野ら2013)。かれらが教職生活をスタートしてからおおよそ15年間は、生徒数の急増と高校全入に対応している。つまり、調査対象者は、高校の新設が相次ぐ時期に中堅期そしてプレ管理職期に入っていることになる。

かれらが管理職の道を選択する背景に、「一任システム」の存在がある(高野ら前掲)。校長たちは自らすすんで管理職への道に入ったというより、余程の事情がない限り「人事異動個人希望票」に「一任します」と書くことを不文律とするような様式のもとで結果的に管理職に登用されていた。校長までのキャリアは「一任」の連鎖で形成されているのである。本稿では、「一任システム」が機能する背景についても検討していき、女性教師のキャリア形成を取り巻く課題を捉えていく。

なお、1975年には「義務教育諸学校等の女子教育職員及び医療施設、社会福祉施設等の看護婦、保母等の育児休業に関する法律」(特定職種育児休業)が成立し、1976年度から導入奨励制度が設けられるなどの動きが起きているが、インタビュー対象者の女性校長のほとんどが育児休暇を取っていない。

### 4-2-1. 「行政系」の語り

まず、行政職への異動経験があった「行政系」対象者25名(女性14名、男性11名)について見ていく。自治体や年代によって制度は異なり、県教育庁、教育センターなど行政職への異動は管理職になることと必ずしも同じではないが、教諭から行政職への異動を経験した対象者の多くは、行政に入る時かその後2~3年以内に登用試験を受け、行政職内で昇進を果たすか次に学校に戻るタイミングで管理職になっていた。校長たちにとって行政職への異動経験は、管理職に向かう大きな一歩であったといえる。

自ら意図的に行政職やその先の管理職を目指していたという人は、かれらのなかには見られなかった。むしろかれらの語りからは、重要な役割や職務を任せられ、その役割や職務を全うすることを通して知識や力量が育てられ、発揮した力量が

周囲の目にとまってさらに引き上げられていくという、受動的にも見える連鎖の過程が浮かび上がった。

かれらは教諭時代、教務主任、進路主任など校務分掌における主任職や、学校の改組、教科組織の事務局や大会の運営、その他国や県の仕事などの対外的な役割を担っていた。校内の仕事では、教員間の調整や、トラブルへの対処、学校全体の運営に関わる大きな視野を獲得し、対外的な仕事では、教科の知識に加え、組織的に多くのものや人材を動かし、調整する能力を獲得している。

行政職時代には、かれらは学校現場への指導や伝達、研修の企画、教員の人事、議会対応、高校再編など様々な職務の中で、「教育の成り立ち」や「バックグラウンド」、「ヒト・モノ・カネ」の動き、危機管理の対応の機微などを学んできており、ここで獲得された知識や力量が後々校長として職務を遂行するうえでの「要」として役立つこととなった。

さらに、これらの役割や職務は人的なつながりの形成に寄与していた。教諭時代、主に教科の対外的な仕事において指導主事やその他の人々との交流が増えたことで、インフォーマルな知識の伝達を受けたり、仕事ぶりを目にとめてもらったり、さらなる力量発揮の機会を与えてもらったりしたことが語られた。行政職時代には、同時期に行政職にあった人に加え、職務を通して現場の管理職や教員、文部科学省、地域の団体など様々な立場の人と接点を持つ。ここでもインフォーマルに知識が獲得されるほか、のちに校長になってからもこのつながりの存在は頼りになった。人的なつながりの拡大によって、多数の人々のキャリアの動向が目に入ることで、自分の今後のキャリアへの見通しや覚悟が生まれやすくなっていった。

こうした連鎖は、かれらがキャリアの随所で自らに与えられた役割を引き受けてきたことによって可能になっている。ある男性校長は、「(自分の) 人事で希望したことなんか一つもない」という。教諭時代から教務の分掌を繰り返して任され、「教務課長」(教務主任)まで務めたのち管理職になった。「誰も教務したいと思いませんもん。ほんとにあんなにしんどいの」と、断りたいときもあったが断らずに引き受けてきたことが、管理職へのキャリアを導いてきた。また、女性校長の中にも、「『学年主任してよ』とかまあ、『はいはい』とかって。…基本的にはやっぱり、学校っていうのは仕事場ですからね。よほどのことがない限り、『やれ』って言われたことは『はい』っていう主義なんです、私は。なので校長になってしまった。」と語る者があった。ここまで強く一貫した態度を示し続けたわけではない校長たちも、その多くは校長から「ある日突然」行政への異動を決定事項として告げられて、断る余地がなかったと語っており、その後の管理職選考についても、「〇年行政を経験したら管理職試験を受けなさい」との慣例や上司から

の圧力によってやむなく受験したという語りがしばしば見られた。

以上のことは教員の管理職のキャリアが「一任」の連鎖によって成り立ってきたことを示しているが、ここでは本人たちが自らのキャリアを「一任」できる状況にあるかどうか大きな問題となる。かれらが委ねられてきた役割は、やりがいがある他方で、時間的・地理的拘束が厳しかった。ある男性は、教務副主任の時期には、日々学校全体を動かす調整の仕事に加えて教材準備もこなし、22時頃に退勤する生活が続いたという。別の男性は学校の改組の中心を担い、20時頃に帰宅して家でも様々な作業をし、就寝時は枕元にもメモを置いて夜中に思いついたことを書きつけ、妻にも「病気になるか心配」されるような生活を送っていた。行政職での仕事はさらに苛烈だった。退庁時間が夜中になることは日常的で、県教育庁など勤務先が自宅から遠いため単身赴任を余儀なくされたり、遅くなった時のためにアパートを借りておいたりといった語りもある。突発的な事案のために家族旅行から呼び戻された経験を語る女性もいた。管理職になったあとはさらに広域の異動は避けられなくなり、「(退勤が) 早くて8時半、…9時ぐらいが多いし、ちょっと色々仕事があるときは11時とかね、12時とか」など、教頭時代の勤務時間の長さや仕事量の多さは決まって語られることである。

「一任システム」に身を委ねてそうした多忙さを引き受けることは、特に女性たちにとっては、本人や家族の調整の努力と覚悟が求められたということが語りから見えてくる。ある女性は、単身赴任を伴う行政入りを「子どもほっぽりなげて母親行く訳にはいかない」と何度も断ったが打診は繰り返され、家庭の状況が変化した時についに引き受けた。自宅にまで持ち込まれる様々な教員の相談に答える彼女の姿を目にするうち、夫は妻を管理職に送り出す覚悟を固めて後押ししてくれた。別の女性は「教育委員会に入った1年目は、家事は何したかって言うと、(ほとんど)洗濯物干すだけなんですよね、なんにも出来ない。…下の娘は自分でお弁当詰めて行きましたので」と語る。さらに別の女性は長距離の車通勤と老親の世話を慌ただしくこなし、「7時に学校出て、8時に着いて家へ帰ってきて、とにかくすぐに年寄りにご飯食べさせるとか。まあ事件でもあった時にはしょうがないので、電話して、はい食べてという感じで。」頻発する校内の事件に備えて、いつも前日の晩に食事の準備をほぼ済ませておいた。睡眠時間は「5時間が精一杯」で、「居眠り運転しそうになって怖かった」という。家族が本人の負担を軽減してくれたり、本人がこれまで以上の努力で負担を乗り越えたりしたことが多くの女性から語られた。

本人と家族の納得のうえで選ばれた調整の形ではあっても、女性校長たちはキャリアの過程で置いてきたものへの複雑な思いを時折口にする。ある女性は、行政への異動を、自分と2人暮らしの母を残しては行けないと何度も断ったが断り

きれず、「3年ならね」と引き受けた。しかし当初の予定よりも行政職勤務が長引くうち、母が他界してしまった。「本当に、もう母に申し訳なかったなあって。3年で帰らなかったからなあって、思いますね。今でもね。」家族との生活を「犠牲にせざるを得なかった」など、「負い目」を語る言葉を複数の女性が口にする一方で、男性校長からはほとんど聞かれなかった。このことは、家族の生活との調整がいつもシビアに突きつけられてきたのが女性たちだったということを物語っているだろう。

独身であったり、子どもが大きくなっている、親と同居しており面倒を見てもらえるなど大きな調整が必要のない場合には、「一任」はよりスムーズにおこなわれよう。「行政系」女性14名中独身者は3名、男性には独身者はいなかった。「行政系」のインタビューからは、「一任システム」においては、「一任」の連鎖の各タイミングで個人が調整可能な状態にあるかどうか管理職への道へのカギとなり、それを多くの女性が私的な部分で乗り切ってきたことが示唆された。

#### 4-2-2. 「非行政系」の語り

インタビュー対象者たちの中で行政経験を経ることなく管理職に就いた「非行政系」の校長は9名であり、女性22名のうち8名、男性12名のうち1名である。つまり、今回のインタビュー対象者の男性校長には、ほぼ全員に行政経験がある。この理由については、先述の通り、調査依頼時点で男性にはいわゆるナンバースタールの校長に限定したことが影響した可能性はある。

行政経験がない校長たちに「行政経験がなくても校長になれるのか？」とたずねたところ「行政経験があった方がよい」とする発言がとても多かった。一方で「県の高校数が多いため、全員が行政経験を経るのはとても無理」「本県では行政経験を経していない校長も数多くいる」という発言もあった。したがって行政経験がない校長の割合は、県教育委員会が管理職の育成にあたって行政経験を重視しているかどうかという方針とともに、その県の高校数にも影響されると思われる。

「非行政系」の校長たちも、「なろうと思ったわけではなかった」という点では異口同音だった。「特に管理職になろうと思っていなかったの。本当に。いやーとにかく生徒の指導って思って」いたり、「私は別に管理職になりたいなんて思ってなかったし、(略)授業をやり、担任で生徒を育てて、部活で頑張って、って。もうほんとに面白いからそれしか考えて」いなかった。管理職になることは「全く考えていなかった」うえに「もう全然管理職になるという気持ちも」なかったところへ、校長や教頭に試験を受けるように言われたり、管理職に推薦されると言われることになる。女性校長たちはまずは「いいですっていう事で何回も断って」いたり、「いや、私に、そんな、教頭なんて、こういう慌ただしい生活

している人が、やれると思えない」などと答えていた。しかし、結局はやるように説得されることになる。

このように、キャリアを重ねていくうちに校長や教頭から管理職試験を受けるように言われて断り切れずに管理職の道に進む、という語りが非常に多かったが、彼女たちはなぜ管理職になることを勧められたのか。本人たちからは「何なんでしょう？ どうなんでしょうかねえ。何を見てくださったのか、当時の校長がね。(略) 生徒掌握力、リーダー性、まあその2点、が大きな要素になるとは思います」というように、はっきりとは示さない。

行政経験がある場合は、その行政にいる間にある程度自らのキャリアの見通しがつく、つまりいずれ自分も管理職になる(ならざるを得ない)だろう、と自覚している場合がある。しかし行政経験がない校長はその機会がないため、自らが校長になったことを控えめに話す校長が多かった。

行政経験がない校長は、行政経験の代わりに学校現場でキャリアを重ねる中で成長していく。その最たるものは教務主任をはじめとする各種の主任の経験である。管理職試験を受ける前に、まず主任に就くことがその後のキャリア形成への大きなきっかけとなっていると見られる。また教科の全国組織や、学校現場に居続けてはいるものの、県教育委員会の委員といった対外的な立場を引き受けてきたことを語る校長たちもいた。これらの経験を経て、最終的に管理職試験を受けるように勧められていたのである。

そういった行政経験がない校長たちは、女性校長が少ないことについてどう思っているのだろうか。聞こえてくるのは、先行研究などでも指摘されてきた「家事・育児・介護との両立」に関することである。「女性の校長先生が向いていないとか向いているとか無いと思います。…家庭の状況が一番大きい」「ご主人が辞めて家事をしたっていう方もおります。私の知っている方で。そのくらい忙しくなりますから、どうしても家事育児ができなくなる可能性が高くなりますので」「やっぱり家庭との両立なのかなあ…」「やっぱりそこの子育て介護っていうことは、女性の仕事だっていうことに実質的にやっぱりなっているんじゃないでしょうかかねえ」「(主幹教諭に推薦しても、独身でない場合)優秀な方にお声かけしても、とても出来ませんっていう事で、お断りされますので」。

これらの語りからは、家事・育児・介護をめぐる女性個々の調整の如何によって、女性教師に対する管理職への声がけそのものが規定されている実態がうかがえる。「非行政系」の女性8名を見ると、実家などの協力によってこれら乗り越えるための調整をつけている場合が多かった。ただし、実家に子どもを預け続けて週末にしか会えなかったというケースや、子どものために休むことが続いて「年休姫って呼ばれていた」という語りもあった。中には実家といった個人的な資源

すら利用できない場合もあり、近所にビラを貼って不在時の子どもの世話をしてくれる人を探したなどの相当な苦労も語られた。ひとりひとりの女性教師たちが、自分自身の努力で調整しながら、キャリアを築いてきたことがわかる。

「行政系」の女性校長からは、行政にいる間に県庁所在地に通勤するための苦労が多く聞かれた。遠距離通勤や単身赴任さえあった。「非行政系」の場合にはそのような苦労はほとんど聞かれない。ただし、次のような語りはあった。「県の様子を見ていると、家庭科で指導主事になられた、家庭持ちの先生はすぐ辞めるっていう評判になって、その後はもう独身だけなんですよ」「それだけ過酷な仕事を課しているんですよね。それは、働き方として、間違っているんじゃないかと思えますけれども」。この校長は結婚しているし子どももいるが、家庭と仕事の調整ができるか独身でなければ管理職に就くことが難しい現状を「間違っている」と、はっきり問題視している。

## 5. 結論

### 5-1. 校長のキャリア形成から得られた知見

現在進行している学校や教員への評価体系等の「可視化」は、女性教員の管理職キャリアの形成に何をもちたらすのか。このことを検討するために、校長へのインタビューによって、かれらのキャリア形成の実際を捉え直してきた。これまでに明らかになったことをまとめる。

第一に、女性校長たちは、インフォーマルな資源や経験などをもとにして、教員世界の中で編み出されてきた「乗り切り」を積み重ね、校長に適任とみなされる力量の蓄積とその発揮の機会をうまく得て、キャリアを形成してきたことがうかがわれた。

第二に、「行政系」であれ「非行政系」であれ、主任経験等の「乗り切り」が、多様な力量の獲得や教師としての自己の肯定的成長を支え、管理職へのキャリア形成を引き受ける重要な要素となっている可能性があった。ゆえに、主任経験等の配分及びその時期が、教員のライフステージのうえで限定的であるならば、教師個々人のライフイベントとの折合いが「調整」可能か否かによってキャリア形成が大きく影響されることが推察された。

第三に、第二の点と関わるが、管理職へのキャリアが「一任」の連鎖によって形成されるというシステムは、個別に家庭責任等を「調整」しなければ成立しないことを暗黙の前提としている可能性があり、女性教師の場合は、個々人での「調整」が可能になって初めて「一任」の流れに乗ることができるということが示唆された。

第四に、〈良い校長〉になるための各種要件の「可視化」は、力量獲得・向上の「乗り切り」の型を固定化し、多様な「乗り切り」の編み出しや継承を支える教員文化を解体し、全てを教師個人々の努力に帰する装置になり得る。そうなれば、キャリア形成における家庭責任等の「調整」は、ますます女性教師個人々の努力に帰すことを暗黙の前提としていくことになる。

以上のように、校長たちのキャリア形成の実際を見てみると、かれらは、「一任」という様式のもとに置かれ、キャリアを積み、力量を形成、発揮させるような流れに組み込まれていた。一見受動的だが、少なくとも、個人的努力や学校内外のインフォーマルな資源や経験などによって、女性校長については彼女らを取り巻く独特の拘束と折り合いをつけながら、力量を形成、発揮してきたことがうかがえる。もし、主任経験等の配分及びその時期が、教員のライフステージのある段階のみを前提として「可視化」されるならば、教師個人々のライフイベントとの折り合いが「調整」可能か否かによってキャリア形成が大きく影響されることになる。

このような「調整」によって「一任システム」が機能している現状を踏まえると、今回の管理職養成制度にみられる「可視化」の方向性は、キャリア形成が可能な教師を明示的に選別する機能の制度化となる恐れがある。教師たちが、「調整」の要・不要や「調整」可能・不可能にかかわらず多様なキャリアを形成していく仕組みにはならない可能性が高い。したがって、今回の管理職養成制度改革が管理職になる女性教師を増やすとは考えにくい。あるいは、数だけ増やそうとすれば、女性たちの「調整」の負担が大きくなるばかりで、後進の女性管理職を安定的に生み出すシステムにはならないと思われる。

## 5-2. 管理職養成の「可視化」と「一任」のシステムを乗り越えるために

上述したように、女性教師の場合、家庭責任等を自身の家庭の範囲内で「調整」できる可能性がある時に初めて「一任」の流れに乗ることができる。男性校長の場合は、自身のキャリア形成過程と家庭責任の「調整」を連動させて語ることはなかったが、「女性校長が少ない理由」としてこれを指摘する機会が少なくなかった。女性の場合には、「乗り切り」に加えて「調整」可能か否かが管理職への道を選択できるか否かに関与しており、その「調整」は可視化されることなく個人的に解決すべき事柄とみなされていることがわかる。このようにある種の「調整」が暗黙の前提となってしまうことへの懸念は、「一任システム」に限った問題ではない。すでに述べたように、今日の教育改革の軸は、教員の人事・管理・評価等の制度整備によって、個々の教員の力量獲得・向上の対処法を促すものである。こうした〈良い校長〉になるための各種条件の「可視化」は、力量獲得・



向上の「乗り切り」の型を固定化し、教師たちを一定の水準で方向づける装置になる可能性がある。こうした改革が進めば、日々の仕事の「乗り切り」の肯定的経験の積み重ねなど、集団内で編み出され、また個々の教師たちを支えてきた教員文化が解体してしまう。替りに、教師たちの日々の仕事が、画一的に準備された各種要件を定められた方法でこなし、評価されるようになるならば、家庭責任等の「調整」はますます教師個々人の問題として埋没しかねない。

ちなみに、2012年8月の中教審答申においては、「Ⅲ. 当面の改善方策」として、「5. 多様な人材の登用」の中で、教育指導者養成と女性に関する言及をしている。ただし、その言及は、中学や高校の理数系教員を志望する学生を増やすため、「情報提供等支援の充実が求められる。その際、特に女子学生に対する支援に留意する。」というに留まっており、すでに「可視化」の限界を垣間見ることができる。

以上から、「可視化」を志向する管理職養成制度の改革は、女性教師の管理職へのキャリア形成を促進しない可能性がある。それでは、どのようにすれば、女性管理職が増えるのだろうか。本研究で指摘できるのは、おおむね次の3点である。第一に、「一任システム」が前提とする家庭責任等の「調整」を、女性教師個々人の私的努力から全体的支援に広げること。第二に、キャリア形成の多様性を支える教員文化が解体されることによって、家庭責任等の「調整」がますます個人の責任と努力に任されるというリスクを乗り越える方策をつくること。第三に、管理職期の長時間労働による激務の常態化を見直すこと。こうした慣習や価値規範を残したままでは、「調整」を支援するような仕組みが構築されたとしても多忙化は解消されず、結果としてすべての教師が疲弊していく恐れがある。

前述したように、OECD諸国で教員や管理職希望者が不足している背景として、役割の過重負担とワークライフバランスへの懸念が挙げられている。また、長らく修士号取得を管理職に義務付けてきたアメリカでは、1980年代以降の校長職養成の改革課題のひとつに、管理職が白人男性に偏っていることが挙げられ、1989年には、NPBEA（全米教育経営審議会）が、教育経営管理者の養成プログラムを、女性やマイノリティーを含む文化的多様性を保つように改善するよう勧告案を提出した（中留1995）。欧米でも、多様な働き方を包摂したキャリア形成支援が模索されている。日本においては、学校管理職養成ルートの「可視化」や「一任システム」に潜む「調整」の前提を乗り越える必要があるが、そのためには、学校管理職の養成や育成の方向性やカリキュラムに、女性教師を取り巻く独特の拘束や文化多様性を組み込むことが肝要であろう。その際、「調整」が必要となる労働慣習そのものも見直しも求められる。

今日的な管理職養成制度改革にみられる「可視化」の動向が、何を管理職の「力量」とみなし、評価するのか、それらが変化する中で、「一任システム」がどう

変化するのか(しないのか), また「一任」によるキャリアに導かれる者/そうでない者の分断に関わるもの, すなわち「一任」を促す側にいかなるものが関与するのか, 今後はその実態を明らかにし, 公立高校学校管理職のキャリア形成と管理職の登用システムの全体像を捉えたい。

(かわの ぎんこ 山形大学・きむら いくえ 北海道教育大学・すぎやま ふたき 駒沢大学・  
いけがみ とおる 関西福祉科学大学・むらかみ きょうこ 法政大学・  
たかの よしこ 植草学園大学・たぐち くみこ 和洋女子大学)

### 【引用文献】

- 蓮尾直美 1994 「小・中学校女性教員のキャリア形成に関する事例研究」『三重大学教育学部研究紀要』45, 141-153.
- 女子教育問題研究会 2009 『女性校長のキャリア形成—公立小・中学校校長 554 人の声を聞く』尚学社.
- 加野芳正 2010 「新自由主義=市場化の進行と教職の変容」『教育社会学研究』86, 5-22.
- 河上婦志子 1990 「システム内在的差別と女性教員」女性学研究会編『女性学研究 第1号 ジェンダーと性差別』勁草書房, 82-97.
- 川上泰彦 2005 「学校管理職による情報交換と相談—校長・教頭のネットワークに着目して—」『日本教育経営学会紀要』47, 80-95.
- 河野銀子 2011 「高校の構造変容と「女性」校長をめぐる現状」河野銀子・村松泰子編著『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか—都道府県別分析と女性校長インタビューから探る—』学文社, 1-21.
- 久富善之 1994 「教師文化を支える視点」稲垣忠彦・久富善之編『日本の教師文化』東京大学出版会, 3-20.
- 久富善之 2008 「『改革』時代における教師の専門性とアイデンティティ」久富善之編著『教師の専門性とアイデンティティ』勁草書房, 15-29.
- 中留武昭 1995 「アメリカの教育指導者養成における大学院カリキュラム改革の視座と戦略」『教育経営教育行政学研究紀要』2, 1-27.
- OECD 編著, 有本昌弘監訳 2009 『スクールリーダーシップ: 教職改革のための政策と実践』明石書店.
- OECD 編著, 斎藤里美監訳 2012 『OECD 教員白書: 効果的な教育実践と学習環境をつくる (第1回 OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS) 調査)』明石書店.
- 杉山二季・黒田友紀・望月一枝・浅井幸子 2005 「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』44, 281-299.
- 高野良子・明石要一 1992 「女性校長のキャリア形成の分析: 職業生活と意識に関する全国調査を中心として」『千葉大学教育学部研究紀要』1 (40), 139-156.
- 高野良子・河野銀子・木村育恵・杉山二季・池上徹・田口久美子・村上郷子 2013 「公立高校学校管理職のキャリア形成に関する予備的考察—一任システムに着目して—」『植草学園大学研究紀要』5, 25-34.
- 楊川 2007 「女性学校管理職のキャリア研究の再検討」『教育経営学研究紀要』10, 85-94. 油布佐和子 2010 「教師の成長と教員評価」荻谷剛彦・金子真理子編著『教員評価の社会学』岩波書店, 155-176.

(2013年9月8日 掲載決定)

## Problems Related to School Leadership Training Systems from the Perspective of Gender

KAWANO Ginko (Yamagata University) / KIMURA Ikue  
(Hokkaido University of Education) / SUGIYAMA Futaki  
(Komazawa University) / IKEGAMI Toru (Kansai University  
of Welfare Sciences) / MURAKAMI Kyoko (Hosei University) /  
TAKANO Yoshiko (Uekusa Gakuen University) / TAGUCHI  
Kumiko (Wayo Women's University)

This study examines the impact that school leadership training systems entered the practical institutional design stage due to the Central Education Council report in August 2012 had on female teachers' career formation and leadership promotion. Interviews with 34 public high school principals in 14 administrative divisions were conducted from the perspective of gender.

First, the results showed that female principals built their careers through informal resources and experience such as their superiors' mental support. Second, a woman's career development appeared to have a significant impact on her ability to "adjust" her role as a chief of a section and its timing, as well as her own life events. Such leadership experience as the chief of a section enables a woman to acquire various skills and supports her development as a teacher, and it enables her to take the initiative in building her career. Third, in the *Ichinin*, or "entrusting" system, a female teacher in a leadership position appeared to have had to "adjust" her domestic responsibilities by herself. Fourth, there may be a paradoxical risk factor that the "visibility" related to being a "good principal" is entrenched in the process for acquiring capability and development, and can become a tool for managing all obstacles, including domestic responsibilities. Based on the findings, of increasing concern is a tacit assumption that female teachers are left on their own to make such an "adjustment" in their domestic responsibilities while pursuing their career.

Keywords: public high school, female principal, school leadership, career formation,  
"Ichinin (entrusting) system"