

はじめに

本資料集は、令和4年度文部科学省委託事業「女性の多様なチャレンジに寄り添う学びと社会参画支援事業（学校教育分野における女性の意思決定過程への参加（普及啓発事業）」の一環として、受託先の独立行政法人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 ～女性の管理職登用の促進に向けて～」のプログラムから、事例を中心とした内容の一部を抜粋し、資料集として編集したものです。

「学校における男女共同参画研修 ～女性の管理職登用の促進に向けて～」は、初等中等教育に携わる教職員を対象に、令和4年11月14日（月）～令和5年1月20日（金）に開催したオンデマンド研修（一部ライブ配信）および令和5年1月20日（金）13：00～17：00に開催（ライブ配信）した全国フォーラムから構成されています。本資料集では、この研修プログラムのうち、3名のキャリア事例を提示した「キャリア事例紹介：“ロールモデル”をもとに考える女性のキャリア形成と

必要な支援」、教育委員会等の取組実践に基づく「事例報告：女性の管理職登用の促進をめぐる課題と今後の方策」、そして、教育長・女性校長会長・企業の実践に基づいた「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」の内容を抜粋・編集しています。また、巻末には参考資料として、管理職に占める女性の割合を校種別・都道府県別に示した図を掲載しました。

他の分野と同様、学校運営においても、女性は意思決定過程に十分に参画できていません。教員全体に占める女性の割合に比べ、管理職に占める女性の割合は依然として低い状況です。学校は、子供たちのジェンダー平等推進の意識を育む重要な基盤であり、先生方は、子供たちの身近な働き方・暮らし方のロールモデルであることから、女性の管理職登用をさらに促進していく必要があります。学校や教育委員会等、それぞれの教育現場において、本資料をお役立ていただければ幸いです。

目次

はじめに	1
1 学校における管理職に占める女性の割合の現状	2
2 事例集	4
(1) キャリア事例（キャリア事例紹介）	4
(2) 教育委員会等による取組事例（事例報告）	10
(3) 教育分野・企業による取組事例（パネルディスカッション）	19
参考資料	26
(1) 校種別・都道府県別 校長に占める女性の割合	26
(2) 学校における男女共同参画研修 ～女性の管理職登用の促進に向けて～ プログラム概要	28

1

学校における管理職に占める女性の割合の現状

女性の管理職登用の促進が求められる背景

女性の意思決定過程への参画を含め、ジェンダー平等の推進が必要とされる背景として、これからの持続可能な社会づくりには、ジェンダー平等が不可欠であるということがあります。

学校教育でも、学習指導要領において、「持続可能な社会の創り手」の育成が掲げられており、主に環境や気候変動などのテーマを通して、SDGsに関する教育活動が行われています。このSDGsの17の目標のうち、ゴール5は「ジェンダー平等とすべての女性・女児のエンパワーメント」です。また目標の1つとしてだけでなく、あらゆる取組にジェンダー平等とジェンダーの視点を取り込むことが重要とされています。

世界経済フォーラムが毎年公表す

る「ジェンダー・ギャップ指数」やベルテルスマン財団・持続可能な開発ソリューションネットワーク（SDSN）による「持続可能な開発レポート」では、日本のジェンダー平等の推進は諸外国と比べて大変遅れていることが示

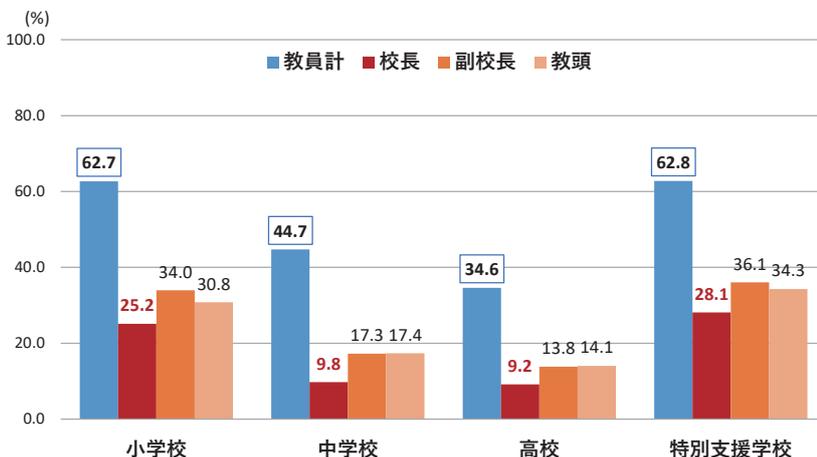
されています。このような状況において、学校教育がこれからのジェンダー平等の推進に与える影響は大きいと考えられます。先生方の日々の生活を、ジェンダー平等の観点から、振り返り、見直していくことが大切です。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



管理職に占める女性の割合の現状

図1-1 校種・職位別 管理職に占める女性の割合
(公立小学校・中学校・全日制高校・特別支援学校)



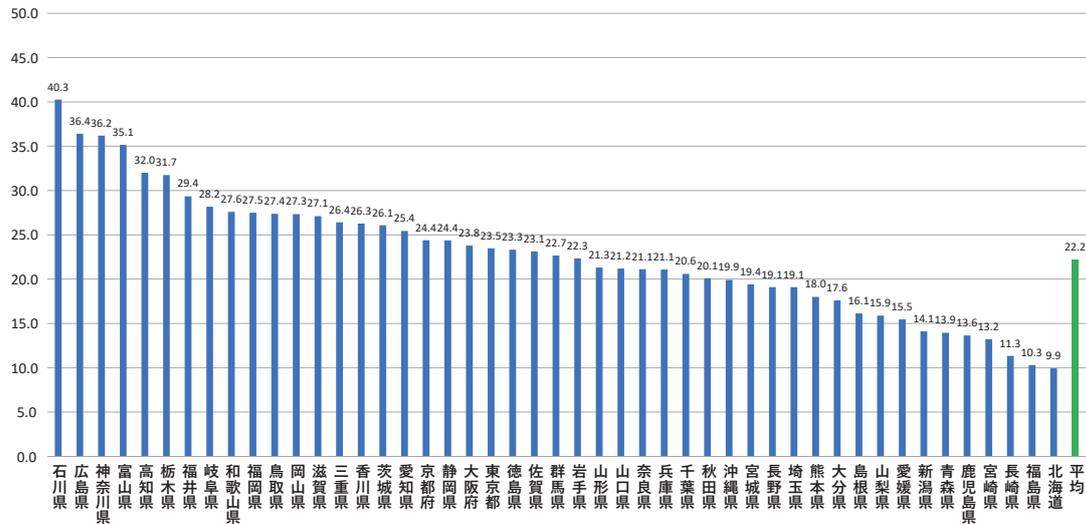
出所：文部科学省「学校基本統計」(令和4年度)をもとに作成

図1-1は、校種別に、教員全体および校長、副校長、教頭に占める女性の割合を比較したものです。

青色で示した教員全体に占める割合に比べ、管理職に占める女性の割合は低く、特に赤色で示した校長の割合は低くなっています。例えば、小学校および特別支援学校では、教員全体の約6割は女性ですが、校長に占める女性の割合は2割台です。中学校では、教員全体に占める女性の割合は4割、高校では3割を超えていますが、校長は、1割に満たない状況です。

校種別にみると、特に中学校・高校では、管理職に占める女性の割合が非常に低いことがわかります。この6年間、子供たちが女性リーダーの身近なロールモデルとめったに出会うことができないことは、非常に残念なことです。

図1-2 都道府県別 管理職に占める女性の割合（全学校種計・令和4年4月1日現在）
（公立小学校・中学校・全日制高校・特別支援学校）

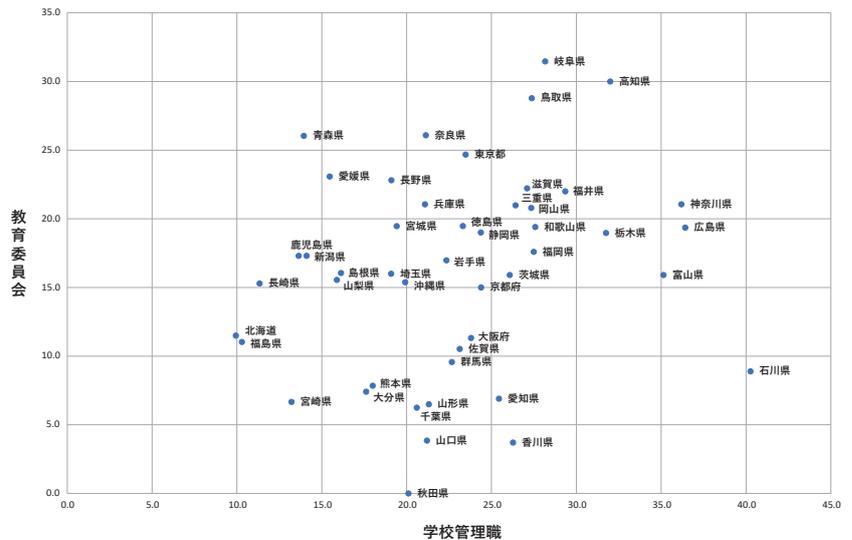


出所：文部科学省「令和3年度公立学校教職員の人事行政状況調査」をもとに作成
注) 政令市の値は含まれない

図1-2は、管理職に占める女性の割合（全学校種計）を都道府県別に割合の高い順に示したものです。これを見ると、地域差がかなりあることがわかります。各地域の社会的な慣習や、根深く残る固定的な性別役割分担意識、あるいは地理的な背景など、複合的な要因が複雑に絡み合った結果、このような差が生じていると考えられます。

図1-3は、学校と教育委員会における管理職に占める女性の割合を都道府県別に示したものです。教育委員会においても、学校現場の人事などに関する慣習や制度を見直すには多様な視点が必要なことから、学校と両輪で取り組んでいく必要があります。

図1-3 都道府県別 学校と教育委員会における管理職に占める女性の割合の関係



出所：内閣府男女共同参画局「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の状況（令和4年度）」及び文部科学省「令和3年度公立学校教職員の人事行政状況調査」をもとに作成

以下の資料もご参照ください。

国立女性教育会館編2018「学校教員のキャリアと生活に関する調査」結果の概要

<https://www.nwec.jp/about/publish/2018/ecdat60000002enn.html>

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』

<https://www.nwec.jp/about/publish/2019/ecdat600000078yg.html>

国立女性教育会館編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』

<https://www.nwec.jp/about/publish/n61ff0000000p4w.html>

事例集

2

(1) キャリア事例 (キャリア事例紹介)

キャリア事例紹介

“ロールモデル”をもとに考える女性のキャリア形成と必要な支援

登壇者 (キャリア事例) 新上 美穂 新居浜市立角野小学校教頭
田中 典子 福井市川西中学校校長
山田 直子 埼玉県立庄和高等学校校長

プログラムの趣旨：キャリア形成のプロセス、管理職を志向した契機、制度・仕組みの活用等についてのロールモデルによる語りをもとに、管理職の魅力や女性が管理職になること、これからの女性の人材育成において必要な支援や視点等を考えます。
※以下の記載内容は、「学校における男女共同参画研修」の上記プログラムから一部を抜粋した上で編集しています。

1. キャリア形成のプロセス

新上 美穂 先生

新居浜市立角野小学校 教頭
愛媛県採用

川之江市立 (現・四国中央市立) 小学校5年 (1校)
新居浜市立小学校17年 (2校)
新居浜市教育委員会事務局発達支援課・指導主幹4年
新居浜市立小学校・教頭4年目 (2校目)



管理職になった経緯を教えてください。

赴任した学校で、特別支援学級を任せていただきました。そこで5年間、特別支援学級の担任をした後、教育委員会発達支援課で指導主幹を4年間務めました。発達支援課では、特別支援教育について深く学ぶことができました。その後、学んだことを現場で活かせるように、教頭の試験を受けることにしました。

管理職の魅力はどのようなことですか。

管理職になる前は、管理職になると子供から少し離れるというイメージがあったのですが、現在の私は、教頭という職を通して、全校の子供たちと関わることができていると感じています。授業を担当しているということもありますが、色々な行事や登下校の時などに、たくさんの子供たちとふれあうことで、全校の子供たちと関わっているということが一番の魅力です。

それから、教頭という職を通して教職員の先生方全員と関われることで、先生方の魅力を発見しながら一緒に働けることもありがたいと思っています。

今までの経験のなかで、管理職の仕事に役立っていることはどのようなことですか。

教育委員会の発達支援課で、特別支援教育について学んだことが、現在でも、人間関係や子供の発達特性、ものの見方や考え方を理解する上でとても役立っています。子供たちのことを理解するにあたって、その子供の行動、ことばの意味など、深く色々な面から考えて接することができています。また、それは大人に対しても同じであると感じていて、先生方の色々な考え方をそれぞれ個性として理解し、学校運営を進めていく上で役立っています。



田中 典子 先生

福井市川西中学校 校長
 福井県採用（教科：音楽）
 福井市立中学校・教諭28年（5校）
 福井市立中学校・教頭4年（1校）
 福井市立中学校・校長1年目（1校）



管理職の試験を受けるよう言われた時、どのように思いましたか。

当時は中学校3年生の担任をしていました。子供がまだ小学生と中学生でしたので、家族や子供のことを考えて、「それは無理です」と即答してお断わりしました。

管理職になった経緯を教えてください。

28年間ずっと担任をしてきて、管理職試験を受けるように打診があった翌年は、学年主任をしました。初めて学年主任をやってみると、学年主任の役割がいかに大きいかを実感しました。各担任の先生や学年全体の生徒の様子を見ながら教育活動をうまく行っていくためには、それぞれの学年主任や教務主任、教頭先生、校長先生とも連絡調整をすることがとても重要であることもわかりました。そして、働きやすい職場をつくることや、生徒が健やかに育つということは、管理職次第であることも実感したので、これは挑戦すべきポジションだなというふうに思い、決意をしました。

管理職の魅力とはどのようなことですか。

教員は様々な特性を持っていて、色々な良さを持っています。本人がマイナスと思っているところも違う角度から見ると、非常にメリットであることがあります。教員の特性をきちんと見抜き、色々な特性を私が引き出して、学校のなかのポジションで役割を任せてみる事ができるというのが魅力です。理由もなく前例を踏襲せずに、教員や生徒がきちんと学んでいるのかということを重視して判断し、きちんと必要な改革をして、新しい仕組みをどんどん提案できる場所も魅力です。

今までの経験のなかで、管理職の仕事に役立っていることはどのようなことですか。

今考えてみると、任せていただいた校務分掌の役割のすべてが、現在の糧となっています。20代、30代、40代前半の教諭としての学級経営や教科指導、それから保護者対応や生徒指導、進路指導、40代には各学年やその他の主任としてのそれぞれの場面、学校全体や地域の関わりなど、小さな役割も役に立っています。教員から悩みなどを相談される時も、自分にも経験があることで、寄り添ってアドバイスや支援をすることができ、色々な役割をさせていただいたことがつながっていると思っています。

山田 直子 先生

埼玉県立庄和高等学校 校長
埼玉県採用（養護教諭）
市町立小学校・養護教諭17年（3校）
県立中学校・養護教諭3年（1校）
埼玉県教育局生徒指導室・保健体育課・指導主事4年
県立特別支援学校・高等学校・教頭8年（3校）
県立高等学校・校長4年目（2校目）



管理職になった経緯を教えてください。

私はもともと小学校の養護教諭でした。養護教諭の職種は、教科指導や学級経営、学年経営などには携わらない一方、学校全体の動きを考えて様々な教育活動を企画、運営する特性があります。また、危機管理の面から、管理職に情報提供や対応策の提案をする場面が多くあります。そのようななかで、当時の管理職から、養護教諭の仕事は学校運営そのものだ、これからは養護教諭も管理職になって、違う立場から学校運営に関わるのもおもしろいよと声をかけていただき、この道に進みました。

管理職になる前から学校運営に関心があったのですね。

自分はクラス担任を持つ立場ではありませんでしたが、子供たちを通して、良いクラスと、もっとこうしたらいいのかなと思うクラスの両方を見てきました。また、いきいきとした学校生活を送るためには、健康という視点は必要であると思ってきました。当時、埼玉県では、養護教諭が管理職になるという認識があまりなかったので、受験には勇気がいりました。養護教諭の先輩に相談をしたところ、これからの養護教諭のために道を切り拓いてほしいという思いを託され、自分自身のためだけでなくがんばってみようという思いになりました。

管理職の魅力とはどのようなことですか。

学校全体を見ながら、教職員が行う教育活動を通して、生徒の入学から卒業までの成長過程を見ることが出来ます。一教員の立場での発言と、校長としての発言の影響力の違いも感じています。今まで自分自身で考えた教育観や、こんな学校にしたいという思いを実現させることができました。

2. これからのキャリア形成

新上さん

現在、先生の職場では、校長も教頭も女性ですが、そのことをどのようにお考えですか。

実は、着任した時、教頭である自分も校長先生も女性であるということに驚きました。驚く自分のなかに、なぜ女性同士なのだろうという気持ちがありました。しかしこの2年間、一緒に仕事をさせていただくうちに、性別は関係ないと思うようになりました。それぞれ校長先生のお考えや思いがあり、そのことが学校運営に活かされているということを経験させてもらっています。ですので、自分のなかに女性同士であるということに視点を置いていたというところに、そういう自分の考えがあったのだなと思いました。

多くの女性が管理職になりたいと思えるような環境づくりに必要な視点とは、どのようなことだと思えますか。

安心して家庭と仕事を両立することができるという環境だと思います。発達支援課で指導主幹の仕事をしている時、私の子供はまだ小学生でした。子供にかかる時間や関わり方なども、悩みながら仕事をしました。けれどもその時にも、同じ職場の方から、自分の子育てを優先することが大事だというような応援もしていただき、教頭になった時も、校長がいつも子供のことを気にかけてくださっていました。やはり、女性が管理職になることに不安があるのは、家庭と仕事の両立のことが大きいと思います。ですので、安心して家庭、子育てを重視する、その時間を大事にすることはとても大事だという視点で、同じ職場の管理職の方や教育委員会などが応援してくれることが、女性が安心して働ける一番の要因ではないかと思っています。私はそのような応援をたくさんいただいて、今の教頭の仕事をさせてもらっています。応援をしてもらうなかで、私自身の意識も変わり、私も自分の家庭、子育てを大事にすることが、よりよい仕事につながることで実感しました。

田中さん

キャリアを積み重ねる上で、役に立った制度や仕組みなどはありますか。

長男を出産した時に、育児休業を1年間取得しました。その5年後、次男を出産した時にも、同じく育児休業を1年間取得して、その後、ちょうど部分休業という制度ができたので、3歳の誕生日までの2年間、部分休業を取りました。部分休業というのは、時間単位でお休みをして、その分は給料をカットされるのですが、2人の子供を保育園に預けるためには非常にいいと思って制度を活用し、始業を1時間、遅くして勤務しました。

女性の管理職がとても少ない現状や課題をどのように捉えていますか。

現状として、2つ考えています。福井県の中学校の教員に関してですが、文科省の学校基本調査（令和3年度）によると、中学校教員に占める女性の割合は42%ですが、校長に占める割合は9%になっています。普通に考えると、42%も女性がいたのであれば、校長ももうちょっといいのではない

かと思います。それから2つ目は、管理職は男性教員になるものだというふうには、女性教員も、自分にはそういう力量がないと勝手に思い込んでいると思います。

それに対する課題も2つ考えられます。1つ目が、中学校教育の中核となる、例えば学年主任や教務主任、生徒指導主事、特活主任など、そういうポジションを担う人は男性教員が多いことです。一方、保健主事や給食主任、会計主任というのは、女性が担うといった偏りがあります。2つ目が、結果として企画委員会や運営委員会のメンバーも偏っているということがあります。極端なところだと、保健主事だけが女性教員で、あとは全員が男性であったり、地域との連携会議で選ばれる地域の方々も男性が多く、女性の代表者がいないという課題もあります。

多くの女性が管理職になりたいと思えるような環境づくりに必要な視点とは、どのようなことだと思いますか。

これも2つ考えています。管理職として、教員の特性、魅力を引き出すということは当然ですが、それを性別によって勝手に役割をこうではないかというふうには決めつけてしまわないということです。例えば、今、育休を長く取る教員が多くなっています。長く育休を取得した教員は、職場でのキャリアが、例えば3年間ストップしてしまうという焦りもあります。育児休業を終えた後、管理職は、勝手に本人のためを思って、簡単なことがいだろうとか、これは無理だろうと、勝手に思いで役割やポジションを決めてしまわないということです。よく本人と相談をして、色々なサポートや仕組みをつくっていくというのが管理職の仕事ですし、育児は女性だけのことではないので、小さいお子さんがいる、要介護の方がいるということが、男性教員も女性教員も同じ条件であるという視点でやっていかないといけないということです。

2つ目は、職場で色々な経験をさせるということ。生徒指導や教科指導、色々な経験をさせる、やっていくということが自信につながって、結果的に自分の職場、教育に携わる者としての希望というのが生まれて、色々な発想が出てきて、この仕事がいいなということにつながって、教員がますます輝いていける職場になるというふうには考えます。

山田さん

キャリアを積み重ねる上で、役に立った制度や仕組みなどはありますか。

私が仕事を続ける上で、子供2人の産休、育休や、子育て休暇などの制度は、きっちり利用しました。キャリアの形成としては、職場を離れて1年間、大学で研修できる制度として、長期研修に行かせていただきました。養護教諭が保健の授業を担当することができるようになった時期でしたので、今までに経験できなかった教科指導を学び、また様々な分野で仕事をしている方々と出会って交流することで、新たな視野を広げることができました。

女性の管理職がとても少ない現状や課題をどのように捉えていますか。

性別役割という点では、どうしても出産や子育てのことは避けて通れないとは思いますが、男女問わず、色々なハードルを乗り越えてまで管理職になろうという管理職の魅力そのものが伝わっていないのではないかなと思います。本人が少しでもやってみようかなと思った時に、賛同したり後押しをしたりしてくれる家族や同僚、友達がどのくらいいるか、それにもよるのではないのでしょうか。私はそのような同僚や先輩、家族に恵まれました。

多くの女性が管理職になりたいと思えるような環境づくりに必要な視点とは、どのようなことだと思いますか。

女性はこうあるべき、教員はこうあるべき、管理職はこうあるべきという無意識の固定観念を変えたいと思います。そういう点では、私の場合、小学校の養護教諭が、高校の校長をしているという、ある意味では固定観念からかなりかけ離れていますが、色々なご縁に恵まれて、やってみようという気持ちを活かしていただくことができました。心の中ではやってみようかなと、ちょっとでも思っている人たちが、踏み切れなくて埋もれていくということほど残念なことはありません。周りからの後押しという点では、勤務校の管理職が一番身近な存在ですが、管理職からの声かけを待っている人がいるかも知れません。その時には、固定観念にとらわれず、広い視野をもって色々な教職員に声をかけてもらいたいなと思います。

本プログラムについて

本プログラムでは、「キャリア事例紹介」として、小学校・中学校・高校それぞれ1名ずつ、3名の管理職の女性に登壇いただきました。これら3名は、管理職の「ロールモデル」、つまり、あとに続く女性たちに道を示すお手本となる方々といえます。

女性は同性の管理職が少ないため、様々な「ロールモデル」から、実際に管理職になった女性のキャリア形成のプロセスや仕事に向かう姿勢などを知る機会が大切です。一方で、これまで「ロールモデル」となってきた世代の女性たちは、男女格差のある職場や家庭生活との両立などに、大変な苦勞を重ねてきた場合も少なくなく、今のままの環境では、あとに続くことをためらう女性が多いのも事実ではないでしょうか。国立女性教育会館による調

査では、管理職になりたいと思う女性教員は、わずか7%にすぎませんでした。これからは、多くの女性が管理職になりたいと思えるような環境づくりや、新たな「ロールモデル」の提示が求められるでしょう。

本プログラムでは、前半に、管理職になった経緯や管理職の魅力、これまでの経験で役立っていることなど、キャリア形成のプロセスについて、後半では、管理職になりたいと思う女性が増えるための環境づくりなど、これからの女性のキャリア形成、人材育成において必要な支援や視点について語っていただきました。

前半の「キャリア形成のプロセス」では、キャリア形成の過程における経験を経て、学校運営への関心が高まってきたことや、上司や先輩から背中を

押されたこと、また、管理職になって学校運営に携わることの魅力や、管理職になる以前の日々の経験が、管理職になってからの仕事に役立っていることなどが語られました。

後半の「これからの女性のキャリア形成」では、時間的制約のある教員に対して、必要な支援を提供していくことや、様々な思い込みや性別による偏りを解消していくことの必要性などが示されました。

これらの語りからは、女性にとって働きやすい職場は、男性にとっても働きやすい職場であることや、多様な人材が管理職になることが、地域全体の学校運営にも変化を促す可能性があることなどが示唆されました。

キャリア形成のプロセス

- ・キャリア形成過程での経験を経て学校運営への関心が高まってきたこと
- ・上司や先輩から背中を押されたこと
- ・管理職になる以前の経験が、管理職になってからの仕事に役立っていること など

これからの女性のキャリア形成

- ・時間的制約等のある教員に対して、必要な支援を提供していくこと
- ・様々な思い込みや性別による偏りを解消していくこと などの必要性

- 女性にとって働きやすい職場は、男性にとっても働きやすい職場
- 女性を含む多様な人材が管理職になることが、地域全体の学校運営にも変化を促す可能性 などの示唆

(2) 教育委員会等による取組事例（事例報告）

事例報告

女性の管理職登用の促進をめぐる課題と今後の方策

報告者

春田 修治 広島県教育委員会事務局管理部教職員課小中学校人事係長
小滝 智之 富士市立須津小学校教頭（前 富士市教育委員会学校教育課指導主事）
長谷川恭子 千葉県女性校長教頭指導主事等の会会長、千葉市立鶴沢小学校校長

ファシリテーター

飯島 絵理 国立女性教育会館研究国際室研究員

プログラムの趣旨：女性の意思決定過程への参画や校務のICT化によるワーク・ライフ・バランスの推進、人的ネットワークを活かした女性のキャリア形成支援等に取り組む教育委員会等の具体的な実践についての報告を通して、各地域における今後の女性の管理職登用の促進に向けて、必要な視点や取組のヒント等について考えます。

※以下の記載内容は、「学校における男女共同参画研修」の上記プログラムから一部を抜粋した上で編集しています。
また、各報告者の「報告資料」は、研修資料から抜粋しています。

広島県教育委員会

〔取組の特色〕

広島県は、小学校における管理職に占める女性の割合が高く、校長に占める女性の割合は4割を超える。特定事業主行動計画において取組の社会的意義を位置づけ、趣旨に沿った高い目標値を設定している。働きやすい職場環境づくりに取り組み、「育児休業から安心して復帰するための研修」にも毎年多くの参加者が集まる。初任者研修の際に、研修の全体像を示すなど、キャリア形成の初期から管理職を意識できるような機会をつくっている。

また、広島県立広島工業高等学校における初の女性の校長登用は、変革に向けてこれまでの固定観念を捉え直す取組として象徴的である。

広島県の学校における管理職に占める女性の割合は、高水準を維持しています。正直なところ、このような効果的な取組を行った結果、割合が高くなったというような要因は明らかではありませんが、現状に影響を与えたのではないと思われる取組について報告します。

広島県教育委員会では、特定事業主行動計画の「策定の趣旨」として、「国民のニーズの多様化やグローバル化等に対応するため、人材の多様性を確保することが不可欠である」という背景を示しています（報告資料1）。人材の多様性の確保のためには、管理職にも幅広い視点が必要で、女性の活躍の推

進が求められています。

平成27年度から「職員の仕事と子育て両立支援プログラム」、平成28年度から「女性職員の活躍推進プログラム」の両輪で仕事と子育てや生活の調和を推進してきたところです。いずれのプログラムにおいても、仕事と生活のバランスのとれた働きやすい職場環境づくりが基盤となることから、令和2年度からは、両プログラムを一体化し、「女性活躍及び両立支援プログラム」として充実・発展を目指すこととしました。特定事業主行動計画においては、「管理的地位にある職員の女性割合を令和8年4月1日時点で40%にする」という数値目標を設定してお



春田 修治さん

り、昨年度末の人事異動等でこの目標は達成しましたが、この数値が継続できるよう取り組んでいます。

本県の管理職に占める女性の割合が比較的高い要因として考えられることを以下5点にまとめました（報告資料2）。

1つ目は、働きやすい環境をつくることです。休暇等の制度について「仕事と子育ての両立のためのサポートハンドブック」を作成しています。管理職から教職員に説明し、制度を活用しながら、働きやすい環境となるよう取り組んでいます。県教育委員会のホームページからもダウンロードできますが、資料にアクセスしやすい環境設定も大切です。

育児休業から安心して復帰できるよう「育児休業から安心して復帰するための研修」も行っています。出産から職務復帰までの間が、長いと3年程度

の場合もありますので、教育の現状を知り安心して復帰の準備をしてもらうことや、仕事と子育ての両立支援に関する制度を知ってもらうこと、心理士による育児に関する講義などを研修内容としています。また、参加者同士がお互いの悩みや復帰に向けた準備などの話ができるように、交流の時間を設けています。無料託児もあり、毎年、定員いっぱいの60人前後が参加しており、非常に好評を得ています。任意の研修として位置づけており、参加者は旅費支給や公務災害の補償がないことを了解した上で参加します。

2つ目は、女性管理職割合の高い水準を継続することです。目標達成後も水準を維持できるように意識することが大切だと考えています。特に小学校

で言えることですが、従来から女性の管理職が身近な存在であることで、管理職になることへの違和感も少ないのではないかと思います。女性の管理職が増えることによって、その存在を身近に感じ、自分もやってみようかなと考えるきっかけになると思います。

3つ目は、シンボリックな存在として、本県教育委員会教育長の平川は女性ですが、これも2点目と同様に、女性リーダーが身近にいることは大きなことと考えています。

4つ目は、管理職に占める女性の割合40%という数値目標です。わかりやすく、具体的な数値を様々な場面で伝えていくことで、意識を高め、目標に向かって手立てを講じるなどの動機づけになるかと思っています。

報告資料1

2 女性管理職登用の促進の背景

国民のニーズの多様化やグローバル化等に対応するため、企業等における人材の多様性(ダイバーシティ)を確保することが不可欠となっており、新たな価値を創造し、リスク管理等への適応能力を高めるといった観点からも、早急に女性の活躍の推進が求められている。

広島県教育委員会特定事業主行動計画
「女性活躍及び孤立支援プログラム」(令和2年3月)
1 策定の趣旨より抜粋

報告資料2

女性管理職登用の促進の要因と課題

高水準の要因(...と思われること)

- ①働きやすい環境づくり
 - ・サポートハンドブック
 - ・復帰研修
 - ・研修体系
- ②高水準の継続
 - ・女性校長が身近な存在
- ③シンボル(平川教育長)
 - ・リーダー像の伝達
- ④具体的な数値目標
 - ・『40%』
- ⑤研修
 - ・研修体系
 - ・教育総合講座への女性教員の参加

今後の課題

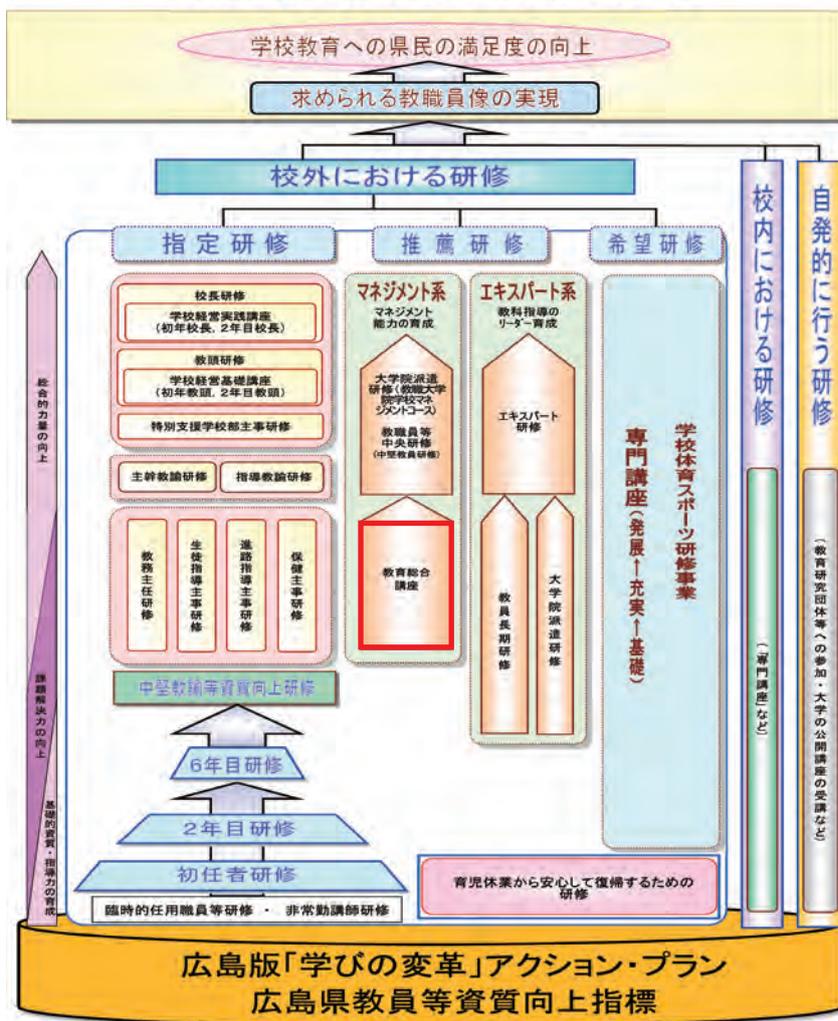
- ①希望者が多くない。
「大変」というイメージが強い。
- ②小に比べて中・高・特支は割合が低い。

5つ目は、管理職を意識できるような機会の創出です。初任者研修の際に、「広島県教職員研修体系」という研修の全体像を示しており（報告資料3）、管理職を目指していくイメージが持てるような機会を設けています。また、推薦研修のうち、マネジメント系に位置づけられる「教育総合講座」の受講者は、希望すれば研修の最後に管理職選考の一次試験を受験することができ、研修で管理職を意識するきっかけをつくる、あるいは管理職選考につながるなどの取組を進めています。

課題としては、校長・教頭に占める女性割合は、小学校は高水準ですが、高等学校は全国平均を下回っています。中・高等学校での女性の教職員の割合を踏まえても、管理職の希望が少ないということが挙げられます。これまで積み上げた実績を維持できるように取組を継続しながら、能力や実績を踏まえ、意欲を重視して、管理職を育成していかなければいけないと考えています。

県立高等学校における取組を1つご紹介します。広島県立広島工業高等学校は、明治30年8月に創立され、今年で125年目を迎える歴史と伝統のある工業高校です（報告資料4）。これまでは、工業の分野の男性校長でしたが、第35代校長として、令和3年度に初の女性校長が着任（教科は外国語）しました。女性の校長を初めて工業高校へ配置したのは、女性の技術者および研

広島県教職員研修体系



究者が増加しており、これからの社会を踏まえた新しい発想で学校経営をしていく必要があったからです。社会の

変化に対応したカリキュラムの開発が必要であり、そのためにはこれまでの発想にとらわれない人事異動を行いました。校長の学校経営に関する構想では、「教職員のマインドセットを変える」ことや、「工業＝『男子の学校』から『ものづくりが好きな男子でも女子でも誰でも』の発想転換」などが示され、校長と女子生徒のランチミーティングを開くなど、これからの開かれた工業高校づくりに向けた試みが進んでいます。

5 事例『広島県立広島工業高等学校における取組』

- 明治30年8月に広島県職工学校として創立され、その後、幾多の変遷を経て、今年で125年目を迎える歴史と伝統のある工業高校
- 技術革新が目まぐるしく加速する中、工業教育の拠点校として、次代を担う技術者としての「心」を大切に、基礎・基本の知識及び技術・技能をしっかりと身に付けさせると共に工業立国日本を支える豊かな感性を持った優秀な技術者の育成に全力を尽くす。
- これまで工業の分野の男性校長が主だったが、第35代校長として、令和3年4月1日、初の女性校長が着任（教科は外国語）



- 女性の技術者及び研究者等の増加
- これからの社会を踏まえた新しい発想の必要性

社会の変化に対応したカリキュラムの開発

これまでの発想にとらわれない人事異動

富士市教育委員会

〔取組の特色〕

富士市では、校務パソコンと統合型校務支援システムを導入し、学習と校務の両面のデジタル環境を整備して、「GIGAスクール構想」への対応だけでなく、業務の効率化やワーク・ライフ・バランス推進のためにも積極的に活用している。「シンククライアント方式」によりセキュリティが担保された環境にある本市では、平成23年度からテレワークが可能となっており、多くの教員が利用している。報告からは、時間的制約のある教員にとって、テレワークは生活の質を向上させるための有効な選択肢の1つであり、公正性（エクイティ）に関わる仕組みとして機能していることが示唆される。

また、首長部局の男女共同参画担当課と連携した授業展開や地域団体との連携等、地域資源の活用による子供たちへの学習機会の提供も、多くの教育委員会では課題とされるところであり、興味深い取組である。

富士市の校務パソコンと統合型校務支援システムの導入を中心としたICT整備について、ワーク・ライフ・バランスの推進という視点から紹介します。富士市は、静岡県にある人口が約25万人の都市です。小学校27校、中学校16校の計43校に、約1万9,000人の児童生徒が通い、約1,300人の主に授業に携わる教職員が働いています。

校務用パソコンの導入前は、学校の規模にもよりますが、職員室に2～4

台のパソコンがありました。また、運よくコンピュータの知識や操作にたけた先生がいる学校では、ネットワーク化され、プリンター・HDD等につながっていました。個人情報である成績、通知表、名簿等は、USB等に保存して金庫で管理し、持ち出しにあたっては校長の承認を得るようにしていました。

当然、このような状況では数多くの問題点がありました（報告資料5）。



小滝 智之さん

報告資料5

～ いただきへの、はじまり

★導入前の問題点（一部）

- ①個人用パソコンの持ち込み
→セキュリティ対策がばらばら
- ②USBメモリ等による情報の個人管理
→**個人情報流出・マルウェア感染**のリスク
- ③学校ごと独自のシステム・ソフト・ネットワーク
→**データ連携不可**
→PCに詳しい職員に依存
- ④紙媒体中心の情報伝達・情報管理

情報セキュリティに関する点については、個人情報の漏洩につながる極めて大きな問題であると考えます。したがって、個人情報に関わる業務は「学校でしか行うことができない」状況につながるため、校務パソコンが整備される前は、年度初めや年度末、成績処理の時期等になると、時間外勤務や休日出勤が当たり前の状況でした。私個人の話になりますが、時には自分の子供たちを所属校の校庭で遊ばせて、自分は職員室で成績処理をしていたこともありました。

また、作成したデータやファイルの保管方法がばらばらであることから、せっかく作ったものが次年度に生かされないことが多く、「探す」「再作成す

～ いただきへの、はじめり

★校務のICT化がもたらしたもの

(1)センターサーバによるデータ連携・共有
 →市内小中学校・教育委員会とのやりとり
 →提出フォルダへの文書提出
 →調査にかかる**時間短縮**
 →授業改善につながるワークシート等の共有

(2)個人情報の連携
 →通知表や要録作成にかかる**時間の削減**
 →日々の健康管理に関するデータの共有による
ルーティンワークの削減

学校現場の要望を実現できるようなカスタマイズ

～ いただきへの、はじめり

★校務のICT化がもたらしたもの

(3)会議や研修のペーパーレス化・オンライン化
 →資料印刷にかかる**時間の削減**
 →出張回数の**削減**

(4)端末の持ち帰りによるテレワーク
 →退勤時間の**早期化**
 →生み出された**隙間時間の有効活用**

★やりたい仕事への着手
 ⇒「多忙感」を「充実感」へ
★ワーク・ライフ・バランスの推進へ

る」等の、極めて生産性の低い時間が生じていました。

これらの問題点を解決するために、校務パソコンと総合型校務支援ソフトの導入が行われました。まず、校務パソコンの導入に際しては、学校と教育委員会だけでなく、市の情報セキュリティを管轄している情報政策課（現デジタル推進課）とも連携し、平成23年度に初代校務パソコンが整備されました。本市における校務パソコンの整備は、当時静岡県内では最も遅いほう

だったのですが、情報政策課の協力により、セキュリティを担保したうえで本市のサーバと接続させることが可能となり、デスクトップ配信型の「シンクライアント方式」による整備を行うことができたため、業務の効率とセキュリティは大幅に向上されました。導入から5年後の平成28年度には、軽量化や起動速度を改善させた第2期の校務パソコンが整備されました。校務ソフトについては、初代と同じものが継続して導入されました。

一般的なパソコンは、パソコン本体にデータが保存できるのですが、「シンクライアント方式」では、サーバに命令した結果がパソコンの画面に配信される形になるため、データは校務パソコンには一切残らず、サーバ側で全ての管理が行われます。つまり、校務パソコンは「自分の操作した内容が投影されるただの箱」となるため、紛失・盗難等が生じて、情報漏洩のリスクは基本的にゼロとなります。したがって、本市では平成23年度から校務パソコンを持ち帰って業務をすることが可能となりました。

令和3年度から第3期校務パソコンの運用が始まりました。ここでは、GIGAスクール構想に合わせ、ネットワークを切り替えることで、校務だけではなく学習においてもセキュアに利用できるようにしました。

次に、校務パソコンの中に入るソフトについては、現場へのヒアリングや検証を重ね、初代校務パソコンとともに統合型校務支援ソフトを導入しました。このソフトの導入により、それまで市内で統一されていなかった学籍管理や成績処理等の方法が1つとなっただけでなく、センターサーバを介してデータの連携ができるようになりました。

このような校務パソコンと校務ソフトの導入による校務のICT化によって、次のような効果が表れました（報告資料6、7）。

まず、センターサーバによるデータ連携・共有が行えるようになったため、市内の教職員間の情報共有や、各種文書の提出等が、セキュアかつ円滑に行えるようになりました。そして、個人情報の連携もできるようになったため、例えば児童生徒の出席情報等を一度入力すれば、出席簿や通知表等に全て反映されるようになりました。これらは、業務時間の削減や、ルーティンワークの削減等につながりました。

また、校務のICT化に伴い、資料の共有が簡単にできるようになったため、ペーパーレス化が進むとともに、Web会議システムを活用した会議や研修も数多く行われるようになり、出

張回数削減につながっています。

端末の持ち帰りについては、退勤時間の早期化につながっています。これは、子供を保育園に迎えに行ったり、家族の看護や介護をしたりするために、勤務時間が終了したらすぐに退勤しなければならない教職員にとって、なくてはならない仕組みとなっています。そして、これまで学校でやらなければならない仕事を、日々のちょっとした隙間時間に自宅で行うことが可能となりました。例えば私の家庭における事例としては、休日に家族で出かける際、子供の支度を待っている間に学年通信の作成や授業準備をしたり、洗濯機を回している間に成績処理をしたりするなど、隙間時間を活用したテレワークにより、新たな時間を生み出しています。テレワークが可能となったことで、休日出勤の際に必要なだった学校までの移動時間がなくなり、家族と共に過ごす時間が増え、自分のため、家族のために使える時間が確実に増えました。同時に、やりたい仕事に着手することができるように

なったため、「多忙感」は「充実感」に変化していきました。

本市における校務のICT化が、「多忙感」の減少とともに、教職員のワーク・ライフ・バランス推進に貢献してきたことは間違いないと考えています。とはいえ、完全に多忙化が解消されたわけではないのが現実です。そもそもの持ち帰り業務がなくなることが大切であることも重々承知していますので、それが可能となるよう、会議や業務のさらなる精選や効率化を図っていきたくと考えています。

おわりに、校務のICT化に関わることではありませんが、男女共同参画に関する本市の取組を2つ紹介いたします（報告資料8）。

1つ目は、本市の男女共同参画課主催のキャリア教育出前授業です。報告資料8の左2枚の写真は、私が担任だった時に行った授業の様子です。赤枠で囲まれた3人は、女性の消防士と建築士、男性の保育士です。私服で登場することで、「この人たちの職業は何でしょうか」といったクイズ形式で

子供たちに問いかけて興味関心を高め、その後、仕事着で再登場してもらい、実際にいくつかの仕事を子供たちに体験させるといった内容でした。子供たちは、自分のやりたい仕事に打ち込む3人のお話に、熱心に耳を傾けていました。

2つ目は、地域の方と連携した啓発です。右側の写真は、本校の地域団体が作成したジェンダー平等に関する資料です。地域団体からの依頼を受けて校舎内に掲示したところ、休み時間に、掲示物の前で立ち止まり、目を通して子供たちをよく見かけます。このように、市や地域と連携し、男女共同参画に関する知識や意識を育てていくことは、非常に大切であると考えます。

今回報告したような校務のICT化によるワーク・ライフ・バランスの推進を通して、性別にかかわらず、自分の力を発揮できるよう働きやすい環境を構築するとともに、市や地域と連携した取組についても、継続して行っていきたくと考えています。

報告資料8



千葉県女性校長教頭指導主事等の会

〔取組の特色〕

千葉県女性校長教頭指導主事等の会の特色の1つは、その組織名が示すように、校長・教頭（副校長）・指導主事等が、メンバーとしてともに活動していることである。女性管理職の会は各都道府県にあるが、管理職同士の「横のつながり」による活動が中心となっている場合がほとんどであると考えられる。また、千葉県退職女性校長会（梅の実会）が主催する管理職を目指す女性教職員を対象とした活動とも連携し、管理職、退職校長、ミドルリーダーの「縦のつながり」による人的ネットワークを活かしてミドルリーダーの発掘・育成につなげている。

当会では、会全体での活動と合わせ、県内14地区に分かれた取組も行っている。校務分掌に性別による偏りがあることは、管理職に占める女性の割合の低さと大きく関わっているため、各支部では、女性の数が少ない教務主任を対象とした研修会の開催や、教務主任候補の育成を目的とした活動も行っている。これら当会および各地区での活動は、ロールモデルを身近に提供することやキャリアプランニングの展望を示すこと、キャリア形成の過程において女性が抱えがちな課題やその解決策を共有することなど、様々な役割を果たしているといえるだろう。

女性の管理職登用の促進に向けて、千葉県女性校長教頭指導主事等の会で行ってきたこと、行っていることを報告します。

千葉県女性校長教頭指導主事等の会は、普段は省略して、「等の会（とうのかい）」と呼んでいます。本会は千葉県の女性管理職による会員相互の研修と連携により、女性の職能の向上を図るということを目的とした会です。具体的には、会員の職能を向上させる活動および女性管理職を増やしていく活動を行っています（報告資料9）。

等の会は、千葉県内の市立小・中・特別支援学校の女性校長、副校長、教頭および指導主事等を会員とし、現在（令和4年度）の会員数は761名です（報告資料10）。他県では、教頭や指導主事等も一緒に活動する会はあまりないように聞いていますので、これが特徴だと思います。

本会の企画運営は、校長が中心となりますが、年に2回の全体研修会（夏季・冬季）には会員全員が参加できるようにしています。本年度の全体研修会は参集とオンラインのハイブリッドで行い、また当日研修に参加できない

会員のために、1か月程オンデマンド配信をし、全ての会員が研修に参加できるように工夫しました。

本会の成り立ちについて、歴史を紐解いてみますと、昭和23年、千葉県婦人校長第1号として、関よね先生が就任されたことに始まります。いばらの道を切り開き、昭和41年、千葉県婦人校長教頭会が発足しました。これが等の会の原型となります。会誌「さざなみ」には、研修会などの取組や会員の



長谷川 恭子さん

報告資料9

1 千葉県女性校長教頭指導主事等の会とは

- ① 女性校長教頭指導主事等の会（「等の会」）の目的
会員相互の研修と連携により、
女性管理職としての職能の向上を図る
⇒*会員の職能を向上させること
*女性管理職を増やしていくこと

報告資料10

1 千葉県女性校長教頭指導主事等の会とは	
② 等の会の会員	
県内市立小・中・特別支援学校の女性校長、 副校長、教頭及び指導主事等	
現在（R4）の会員数は、	
校長 222名	副校長及び教頭 277名
指導主事等 262名	総計 761名

将来の管理職候補者も会員とし、ともに職能の向上を図っていこうという願いが込められています！

数、状況、次の代へのメッセージなどがつづられています。発足当時の会員数は、昭和42年には校長1人、教頭6人でした。

次に、等の会の縦のつながりについてです（報告資料11、12）。1つ目は退職女性校長会「梅の実会」との連携です。梅の実会は、退職された女性校長を会員とした会です。梅の実会の活動の重点の1つとして、男女共同参画の推進と女性管理職登用の促進を図ることがあります。梅の実会では、「教育NPOちば」と連携して、女性管理運営研修会という研修会を主催しています。この研修会では、年6回にわたり管理職選考対策となる実用的な研修会を実施しています。内容はとても充実していて、論文や面接の演習、今日的な教育課題などについての講義です。

縦のつながりを強めるもう1つの取組として、等の会支部による女性の教務主任を対象とした研修会の実施が挙げられます。内容は、先輩である女性の管理職からの講話や管理職選考に向けた学習方法とアドバイス、日々の業務についての悩み相談等です。例えば千葉市支部では、前年度に管理職選考を受けて合格した会員が講師となって話をする夏の学習会を行っており、前年度の選考で出された問題や面接で聞かれた質問、場の雰囲気、勉強方法等

について説明しています。このような研修会に参加することによって、教務主任同士のつながりも強くなります。

次に、等の会の横のつながりについてです。等の会は14の地区支部に分かれており、地域によって会員数や課題が異なるため、取組も異なってきます。各地区の取組は、等の会全体では会誌「さざなみ」や夏季・冬季研修会において、また地区支部のリーダーである14人の理事とは理事研修会において、情報共有をしています。

また県を超え、関東ブロック女性校長会や全国女性校長会の活動を通して他県ともつながっています。これらは校長対象の組織ではありますが、校長の職能を向上させることで、教頭、指導主事等に還元しています。

次に、等の会のすそ野を広げるための取組を紹介します。1つ目は女性教務主任の育成です。これは各支部における研修会を実施すること、および女性管理職の登用を教育委員会に働きかけることの両面から行っています。また、女性の教務主任候補者を育成することも重要です。これは各支部、各学校において行っています。例えば、校内のミドルリーダーへの登用を行ったり、リーダーを育成するための研修会への参加を促したりしています。さらに、女性の教務主任登用の教育委員会への働きかけも行っています。

最後に、女性の管理職登用の促進に向けた課題を、私見を交えながら挙げたいと思います。1つ目は、管理職を目指したいという女性が増えていかないということです。「あなたにはその力があるから」と薦めても、気後れする女性はとて多いです。私もかつてはその1人でした。

その解決策としてやるべきことは、管理職になり、女性の管理職を増やすということの目的と意義を共有することです。女性の管理職が当たり前になることで、目の前にいる子供たちの夢とキャリアの幅を広げ、男女の区別なく誰もが輝ける世の中をつくることにつながります。また、責任が重くて大変そうというイメージを払拭するほどのやりがいと喜びがあることも、伝えていかなければなりません。そして、そのようなロールモデルを増やすこと、いきいきと活躍する女性管理職が身近に多く存在するような環境をつくることも大切です。

課題の2つ目は、教務主任や教頭職の年齢が下がり、教職員の結婚や出産の年齢が上がることにより、家庭での忙しさと仕事の忙しさが重なってしまうことです。これには働き方改革の推進が必要です。ICTの活用、そしてワーク・ライフ・バランスの適正化が進むと、だいぶ負担が減ってくるのではないのでしょうか。そして大切なのは、家

2 「等の会」縦の繋がり

平成24年度から組織的に実施しています！

③ 「梅の実会」と「教育NPOちば」の連携による女性管理運営研修会の実施

- * 管理職選考対策となる実用的な研修会の実施<6回の講座>
⇒論文や面接の演習・今日の教育課題等についての講義
- * 第2回等の会理事研修会での広報活動
- * 女性が参加しやすいように、平日の夜ではなく日曜日に実施
- * 受講者総数300人を越える（令和元年）

2 「等の会」縦の繋がり

⑤ 県内の各支部における女性教務主任を対象とした研修会の実施

- *先輩となる女性管理職からの講話
- *管理職選考に向けた学習方法についてのアドバイス
- *日々の業務についての悩み相談
- *女性教務主任同士の連携の強化

事、育児、介護の男女平等化です。これには昔ながらの慣習や考え方を、男性も女性も変えていくことが必要です。また家庭にどうしても重きを置きたい時期を越えたら、また管理職への道に挑戦できる仕組みづくりも必要です。

課題の3つ目は、女性の管理職登用に向けたプロセスが弱く、そのため自信が持てないということです。リーダー的な立場を経験していない人が、ある日突然、管理職になるというわけにはいきません。管理職に向けたステップをしっかりと確立していくことが大事です。そのためには、長期的な視野を持って女性を責任ある仕事へ登用

すると同時に支援もしていくこと、管理職登用を視野に入れた研修の受講を勧めること、そして子育て世代の職員への支援と環境整備が大事になってきます。育児が大変だからとの配慮が過ぎて、主任の経験を遠ざけてばかりいると、結局、その後のキャリアの幅が狭まってしまうことになります。先を見越して声をかけていくことも大事だと思います。

これらのことを踏まえ、今後、等の会として、また女性管理職として目指していくことを整理しました。等の会を通して、会員同士のつながりを大切にすること、自らの職能の向上を図っていくこと、後輩を育てていくこと、

男女関係なく管理職としていきいきと活躍すること、男女の区別なく働ける環境を整えていくことです。

最後に等の会の先輩のお言葉をご紹介します。報告を閉じたいと思います。

「等の会がなくなることが目標。つまり、この会が必要なくらい女性が活躍できる世の中になることを目指して活動してきたの。これからも、この目標が達成できるまで、次の世代に引き継いでいってね」

私も同じ気持ちです。いつか、女性管理職の会が必要となくなる世の中になりますように。

(3) 教育分野・企業による取組事例 (パネルディスカッション)

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

パネリスト

- 小池 夏子 全国公立小・中学校女性校長会会長、文京区立湯島小学校校長
 嶋 公治 豊岡市教育長
 青木 明美 株式会社日立システムズ人事総務本部ダイバーシティ & エンゲージメント推進室

コーディネーター

- 飯島 絵理 国立女性教育会館研究国際室研究員

プログラムの趣旨：国立女性教育会館の研究成果をもとに、学校における教員のキャリア形成に関わる男女格差の課題を整理しつつ、企業や教育委員会等における組織マネジメントや女性のキャリア形成支援に関わる事例を通して、多様な人材が力を発揮できる職場環境づくりに向けた方策を探ります。

※以下の記載内容は、「学校における男女共同参画研修」の上記プログラムから一部を抜粋した上で、編集しています。
 また、各登壇者の「報告資料」は、研修資料から抜粋しています。

飯島（コーディネーター）

「多様な人材が力を発揮できる職場環境づくり」というテーマの「多様」とは、企業では、女性、性的マイノリティ、外国籍の方、障がい者などを意味して取組が進んでいます。学校では、企業で進めているような広さでの取組は進んでいないかと思いますが、チーム学校や雇用形態の多様化などの観点からも、今後、もっと着目していく必要があるのではと思います。この時間では、日本社会では特に大きな課題であり、多様性尊重の第一歩である「女性」に焦点をあててまいりたいと思います。

もう1つ、この多様性の議論においては、男女の性差とともに、女性も多様であり、男性も多様であるという点に留意することも大切であると思います。これについては、学校教育分野にはなかなか取組が浸透しておらず、企業での取組が参考になることと思います。

学校における管理職に占める女性の割合が低い背景について、国立女性教育会館が行った調査研究から明らかになったことについて、要点のみ挙げたいと思います（報告資料13）。

女性の管理職が少ない背景には、大

きく言うと、仕組みや慣習、地域の環境、個人の意識等、様々な複合的な要因が関連していて、これらが、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）や踏襲される不文律等と相互に絡み合っているということがあるかと思えます。当会館が昨年度発行した冊子では、この絡み合いをほぐすことや思

い込みへの気づきには、継続的な組織ぐるみの学び合いが必要なことを示しました。

それから、女性は管理職になりたくてもなれないのではなくて、そもそも管理職になりたいと思っていないことがあります。国立女性教育会館の調査の結果では、7%の女性しか管理職に

報告資料13

2. 女性の管理職登用やキャリア形成に関わる課題：国立女性教育会館の調査研究の結果から

管理職に占める女性の割合の低さの背景

- しくみや慣習、地域の環境、個人の意識等、様々な複合的な要因が関連
→様々なアンコンシャス・バイアスや不文律と相互に絡み合う
- 管理職になりたいと思う人の割合は男女ともに低いが、女性は極めて低い
(女性7.0%、男性29.0%)
 - ・女性教員の多くは家庭生活の役割も大きく担っている
 - ・長時間労働（特に管理職の入口である副校長・教頭）
 - ・女性のほうが責任ある立場を躊躇しがち
- 育児や介護等を担う教員は、本人の躊躇だけでなく、評価者（管理職）からも、管理職になるための機会を提供されにくい傾向
- 管理職以前のキャリアパスや役割等に性別による不均衡がある
(校務分掌、学年配置等)

なりたいと答えていません。この背景には、女性教員の多くは育児・介護等の家庭生活の役割負担が大きいことや、特に管理職の入口である副校長・教頭の労働時間が長いこともあります。それから教育分野に限りませんが、女性のほうが男性より、責任のある立

場を躊躇しがちであるということもあります。これは小さいころからのアンコンシャス・バイアスに関わる問題もあると思いますし、男性に比べて経験を積む機会を十分に与えられていない結果でもあると思います。この他、管理職になる以前のキャリアパスや役割

等にも不均衡があり、例えば教務主任や生徒指導、学年主任といった学校の中心的な役割を担い、管理職につながりやすいポストには女性が少ないという現状もあるかと思います。

全国公立小・中学校女性校長会

〔取組の特色〕

全国公立小・中学校女性校長会は、昭和26年に発足した全国組織である。各地区・各都道府県女性校長会と連携し、義務教育の充実・発展に努めるとともに、女性管理職の育成および女性教員の資質の向上や活躍の場の拡大を目指し、研究と実践を重ねている。活動方針の1つとして、男女共同参画社会の促進を掲げ、毎年開催される全国研究協議大会の分散会での協議や、各地区の女性校長会の取組状況に関わる情報発信等に取り組む。

小池夏子さん（全国公立小・中学校女性校長会会長）

私は今年で校長として10年目です。全国公立小・中学校女性校長会には、平成27年度より所属しており、今年度から会長をさせていただいております。

全国公立小・中学校女性校長会は、昭和26年に、80名で発足しました。現在は、教育改革推進と男女共同参画社会の促進に應えるべく、女性管理職の育成並びに女性教員の資質向上や活躍の場の拡大を目指し、研究と実践を重ねています（報告資料14）。

取組の1つとして、全国研究協議大会を地区ごとに毎年開催しております。これまでの大会の内容の一例をご紹介しますと、ある大会では、分散会におけるテーマを「教職員の運営参画意識を高め、組織の活性化を図る学校経営」、サブテーマを「男女共同参画社会の実現を目指して」と設定し、「女性登用の現状と改善に向けた研修の取組」を提案しました。提案の中で

は、女性リーダー育成の現状と課題として、「力量を向上したい時期と出産・育児の時期との重複」「配慮をしすぎることにより女性教員に研修の機会を与えていない」「『学ぶのに適切な時期を逃した』と考える女性教員の意識」が挙げられました。そして、その課題改善に向けた取組として、「学校運営に参画する主任等への積極的な位置づけ」「早期からのキャリアデザイン」「資質を高めるための教頭・副校長に向けた先輩管理職との研修」等が報告されました。

女性のネットワークを構築することの意義や役割は、多くの女性が抱えがちな課題、悩みを共有し、工夫や取組を行うことにあると捉えています。先に述べた大会の開催や各種情報の発信により、互いの取組を参考にして工夫・改善・充実を図るとともに、女性の活躍の場や女性管理職の姿を伝えることで、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促進を図ることにつながっていると考えます。



小池 夏子さん

私自身が校長として、女性を応援する際に心がけていることの1つは、「多くの女性が抱えがちな課題や悩みへの理解と共感」です。例えば、体調や出産、育児等と仕事とのバランス等に関する悩みを傾聴し、解決に向けた対策を提案したり、アドバイスしたりすることです。私自身がかつて先輩からアドバイスを受け、心強かったように、自分が管理職となった現在、同じように心強いという実感をもってもらいたいと

思っています。

もう1つは「キャリア形成に関するアドバイス」です。特に伝えたいのは、キャリア形成の時期に「遅い」はないということです。先ほどの大会の提案に、「学ぶのに適切な時期を逃した」と考える女性教員の意識というのがありました。確かに出産・育児という時期はありますが、「遅い」ではなく、「その後どうキャリア形成するか」という視点で、長いスパンで考えることをアドバイスするようにしています。

報告資料14

全国公立小・中学校女性校長会の活動の概要・関連する取組

本会の活動方針

- ▶ 本会の組織の強化と活動の充実
- ▶ 自ら未来を切り拓き 共によりよい社会を創る日本人を育成する学校教育の推進
- ▶ 学習指導要領の理念を実現する創造的な教育課程の充実
- ▶ 「生きる力」を育むための教員の資質・能力の向上
- ▶ 特色を生かした学校経営
- ▶ 学校における働き方改革の実現
- ▶ **男女共同参画社会の実現**

豊岡市教育委員会

〔取組の特色〕

豊岡市教育委員会では、教育長のリーダーシップのもと、女性教員の意思決定過程への参画や、子供へのジェンダー平等に関する学習機会の提供等に取り組み始めている。地域にとってのジェンダー平等推進の意義・必要性を首長部局としっかりと共有し、連携して取り組んでいるところに大きな特色がある。首長部局では、市の人口減少の要因として、転出した若者のうち、特に女性が戻らない傾向があることに着目し、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ている。2021年3月に策定した「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」では、「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」ことを柱の1つとしている。

嶋公治さん（豊岡市教育長）

豊岡市は兵庫県の北東部に位置し、人口は7万8,000人です。本市には、小学校が25校、中学校が9校あり、児童生徒数は小学校約3,900人、中学校約2,000人です。小学校校長に占める女性の割合は、令和4年に8.0%です。1割も行かない状況がずっと続いています。

令和2年～4年の3年間で、8割の校長が退職を迎え、今後は教頭の数も圧倒的に不足してきます。このようななか、女性管理職が少ないことへの強い危機感を持ちました。背景には、家事・育児や介護と仕事の両立が難しい

ことがあるのはわかっていましたが、さらに理由を明確にした上で、この問題に対応していこうと思いました。そこで、国立女性教育会館が平成30年に実施した「学校教員のキャリアと生活に関する調査」と同様のアンケートを豊岡市でも行いました。その結果を分析した後、校長先生たちに集まっていたいで研修会を開き、校長としてできることについて、みんなですり合わせをし、主なことを4つ挙げました(報告資料15)。これら4つは、すぐに結果は出ないかもしれないが、続けてみようという結論に達しました。これが今の教育現場での状況です。



嶋 公治さん

私たち教育委員会にとって、とても後押しになったのが首長部局の取組で

す。豊岡市は人口減少に悩んでおり、よく分析してみると、高校を卒業した時に若者が地元を離れた後、女性は男性の半分しか戻ってきていないということがわかってきました。つまり豊岡は、若い女性に選ばれていないということです。令和3年には、「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略」が策定され、同年4月にはジェンダーギャップ対策室が新設されました。

教育委員会においても、大変な課題を抱えているということに気づきました。どんなにすばらしい実践をしていますが、女性は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、次代を担う子供たちにマイナスの影響を与えるのではないかと思います。そこで今年度には、ジェンダーギャップ対策室の力を借りて、教育委員を対象とした研修会や、市内中学校の生徒会リーダーを対象とした研修会、市内の公立園長・小中学校長を対象とした研修会を実施してきました。首長部局と連携によって大きな学びがありましたし、とても心強い存在となっています。

報告資料15



校長研修会での意見集約

今、校長としてできることは

- 組織的、積極的、継続的な声掛け
- 第一ステップとして主幹教諭から挑戦
- 学校経営、意思決定場面への参画と肯定的評価
- 思い込みによる不文律を見直し、個々の能力に応じた分掌と学校文化の創造

株式会社日立システムズ人事総務本部 ダイバーシティ & エンゲージメント推進室

〔取組の特色〕

株式会社日立システムズでは、ダイバーシティ & エンゲージメント推進室もプロジェクトメンバーとして、「働き方改革」「健康経営」「ダイバーシティ」の推進を柱とする取組を行っている。これらの取組により、柔軟な働き方を拡大し、企業活力向上や生産性向上を実現することによって、多様な人財が多様な価値観を持って活躍し、大きな成果をあげることができる環境をつくることを目的とする。

ジェンダー平等に関わる取組としては、女性の管理職候補者とその上司を対象とした「女性キャリアデザインプログラム」や管理職も対象とした女性特有の健康課題についてのリテラシーを高めるための講演会「女性の健康とマネジメント」の開催等、「両立支援」と「公平性」を重視したきめ細かく多様な活動を行っている。

青木明美さん（株式会社日立システムズ人事総務本部ダイバーシティ&エンゲージメント推進室）

株式会社日立システムズは、日立グループの中でデジタルシステム&サービスセクターに属しており、日立グループのデジタル事業の中核を担っています。従業員数は単体で約1万人、女性比率が16%。そして女性管理職比率は10%という現状です。

私が所属しているダイバーシティ&エンゲージメント推進室の取組は、「働き方改革」「健康経営」「ダイバーシティ」を3本柱に、企業活力向上施策「SMILE Work∞Life Action」という名称で、第1期（平成25～28年度）の活動を発展させています（報告資料16）。これらは、企業の活力と生産性を向上させ、多様な人財が多様な価値観を持っていきいきと活躍し、その先に大きな成果を上げることができる環境をつくることといったことを趣旨としています。

ダイバーシティ推進には、両立支援と公平性を重視して取り組んでおり、主な取組事例としては、障がい者雇用促進を目的とした農園の開設や、性的マイノリティの理解促進、仕事と介護の両立支援、仕事と治療の両立支援の

ためのセミナー実施等の活動をしております。これらの活動では、お蔭様で、「PRIDE指標」のゴールドや厚生労働大臣賞を受賞しています。

本日のテーマであるジェンダーに関する取組としては、令和4年は法改正もあったため、特に男性育休取得促進に力を入れており、弊社の役員トップから、男性育休100%宣言を社内外に発信しております。また、カウンスル活動という職場の代表者である第一線のメンバーによるボトムアップ活動として、『女性白書』『女性管理職白書』『ダイバーシティ白書』の白書三部作を作成しました。

女性活躍推進の取組として、本日は、「女性キャリアデザインプログラム」と「女性の健康セミナー」を取り上げてお話しします。「女性キャリアデザインプログラム」は、管理職登用計画のある女性社員とその上司を対象とし、ペアとなって研修を受けます。研修期間は約9か月の長期にわたります。特徴的なのが、上司向けの集合研修の第1回目に、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）を理解していただく研修を入れています。女性社員の受講者は、第一のステップとして自己理解、キャリアビジョンを描く



青木 明美さん

ことからスタートし、次に自分なりのリーダー像を描き、自分に近い家族や職場、社会に視野を広げます。そしてゴールとしては、組織について考え、アプローチし、リーダーシップを発揮するための行動を明確にしていきます。この研修を受講した9割以上の女性社員が、現在、管理職として活躍しています。

次に、「女性の健康セミナー」についてです。「健康経営」の一環として、女性のためのセミナーを開いたところ、とても反響が大きく、ぜひ男性の上司や同僚にも参加してもらいたいという意見がたくさんあったため、2回目以降は役員や管理職を含めて対象者を広げました。婦人科の医師を講師に、女性の健康と女性ホルモンの関係、女性のライフステージと健康問題といった内容をリアルにお話しいただきました。女性は男性上司に対して、このようなことを相談しにくいですし、男性の上司からすると、何か踏み込めない、ハラスメントになるのではないかとこの懸念があるという声が多くありました。セミナーの後には、管理職の方に、部下の安全と健康を守るのは管理職のタスクであるということをお互いの距離が縮まればいいのかなど考えているところです。

報告資料16

2-1ダイバーシティ推進について

「働き方改革」「健康経営」「ダイバーシティ」の推進とコミュニケーションのさらなる促進により、柔軟な働き方を拡大し、企業活力向上や生産性向上を実現することによって、多様な人財が多様な価値観を持っていきいきと活躍し、大きな成果を挙げることができる環境をつくる。

<第1期（2013～16年度）>
<第2期（2017年度～）>

人事、総務、勤労施策

全社職場活性化施策
社員キラキラ☆UP運動

ICT施策

ICT環境改善

Step1 オフィス改善
Step2 ワークスタイル改革
Step3 働き方改革

2012 2013 2014 2015 2016 2017

働き方改革

健康経営

ダイバーシティ

© Hitachi Systems, Ltd. 2022. All rights reserved. 6

ディスカッション

女性のキャリア形成支援



- 嶋さん** 「女性のキャリアデザインプログラム」は、対象となる管理職候補をどのように選んでいるのでしょうか。
- 青木さん** 男女問わず、上司は部下育成計画というものを作成し、上司が変わっても、職場と人事で共有します。女性の管理職登用についても、人事が積極的にフォローし、研修が始まる3か月前ぐらいに、今年の対象者としてどうでしょうかというような声かけをし、研修生が決まっています。
- 嶋さん** その時に、私は参加したくないと遠慮する人はいませんか。
- 青木さん** もちろんいます。おっしゃる通り、いや私には自信がないから、まだ無理ですと断る方はいます。けれど我々もそれをそのままにはせずに、ロールモデルについて情報提供をしたり、弊社で発行している『女性管理職白書』を示したりして、背中を押すようなサポートをしています。
- 嶋さん** そうですね。その時だけではなくて、継続的に声かけをすとか、組織的に声かけをすとか。上司が変わっても、それが継続するようなものでなかったら、これは持続可能ではないですよ。
- 飯島** 女性は声をかけても躊躇して断りがちというのは大きな課題かと思いますが、嶋さんはその点について、何かお考えはありますか。
- 嶋さん** 私が校長をしている時、優れた女性の教員がいたのですが、肯定的な言葉かけをしても、いつも「私の実践なんて」という自信なげな言葉が返ってきていました。兵庫県の国語の研究大会での代表授業をお願いした際にも、最初はかなり躊躇されましたが、一緒に取り組むことを約束して引き受けてもらいました。次のステップとして、学年代表や研修部長をお願いすると、やはり自信がないという言動がありましたが、やっていくうちに、彼女がメンバーを束ねて、リーダーシップを発揮するようになりました。それから、当時女性は1人もいなかった指導主事、そして教頭を経験し、この春からは校長をしています。私がその教員に対してしてきたのは1つだけで、自分が気づいていない良さを意識させること、無意識の意識化です。管理職は、教員それぞれの良さの意味づけや価値づけをし、課題と一緒に向き合いながら評価する、この地道なことが必要なのではないかと思います。
- 小池さん** 私自身も思い返してみると、要所要所でそういった声かけをいただいたと思います。本人の良さを本人に気づかせていくということは、子供たちにかけることばと同じだと感じています。
- 飯島** 「女性のキャリアデザインプログラム」は、上司と女性社員がペアで受講するというのですが、上司が背中を押していくという今までの議論と何か関わりはありますか。
- 青木さん** 上司にとっては、人を育てることは仕事の一部であり、それによってチームとしての成果、パフォーマンスが上がります。各人が持っている力を発揮できる環境をつくるというのが組織マネジメントであると私は考えています。
- 小池さん** 「女性のキャリアデザインプログラム」のような研修を企画し運営していく際に、何か留意することやポイントなどはありますか。
- 青木さん** 研修生にとっては受講する不安もあるのですが、やはり横のつながりは大事だと思います。違う部署の人と交流する機会や、メンター／メンティーの関係もつくることで、今まで1人で悩んでいたことを仲間間で考えることができるようにしています。

校長としてのやりがい

青木さん 小池さんは、校長先生になられて10年ということですが、校長としての着任当初と現在のお気持ちはどうでしょうか。

小池さん 校長に任命いただいた時は、もう自分の後ろには誰もいない、自分が最終の決定者なんだということ強く思い、「よし」という気持ちとともに、若干の不安がありました。しかし段々と、判断をするということに手応えを感じ、楽しくなってきたというか、わくわくするようになってきました。もちろん、その判断をするにあたっては、先生方や他校の校長先生などの意見も聞きますが、総合的に考えて自分で判断することがおもしろいと思うようになりました。

青木さん 弊社でも、女性の管理職の7割以上が、管理職になってよかった、視野も裁量権も広がり、自分の思い通りの仕事ができるようになったという意見があります。学校でも共通するのですね。

飯島 国立女性教育会館の調査結果でも、やりがいや満足度は特に校長先生が高いのですが、その魅力が十分には伝わっておらず、大変さのほう前面に出てしまっていることは課題であると思います。

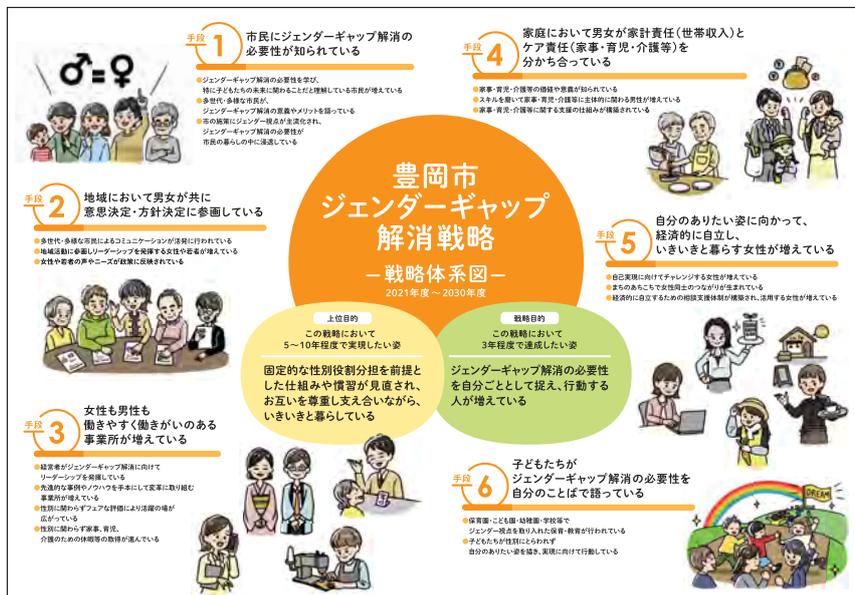
今後に向けて

青木さん 意思決定層の多様化と一定年齢層においての男女比率の同率化について達成目標を立て、部門別にKPI (Key Performance Indicator・重要業績評価指標) を策定するとともにアクションプランを明文化し、それぞれ役割を果たしていくというのが基本です。目標数値ありきではなく、実質の伴った目標達成がなされるように、人事総務部門でサポートしていく必要があると思っています。

小池さん 持続可能な組織運営という視点でこれからの学校経営を考え、多様な人材が力を発揮できる学校経営をデザインしていくことが求められていくのではないのでしょうか。全国公立小・中学校女性校長会としても、今後も女性のロールモデルについて情報発信していくことが有効と考えますが、そのロールモデルのあり方も、社会の変容に伴って変化していかなくてはならないと思います。

嶋さん 首長部局と一緒に取り組んでいくということは大切だと思います。地域には固定的な性別役割分担がたくさん残っています。「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」という目標設定のもと、首長部局とともに取り組んでいるところです(報告資料17)。

報告資料17



出典：「豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略 戦略体系図(概要版)」

参考資料

(1) 校種別・都道府県別 校長に占める女性の割合

図3-1 都道府県別校長に占める女性の割合〈公立小学校〉

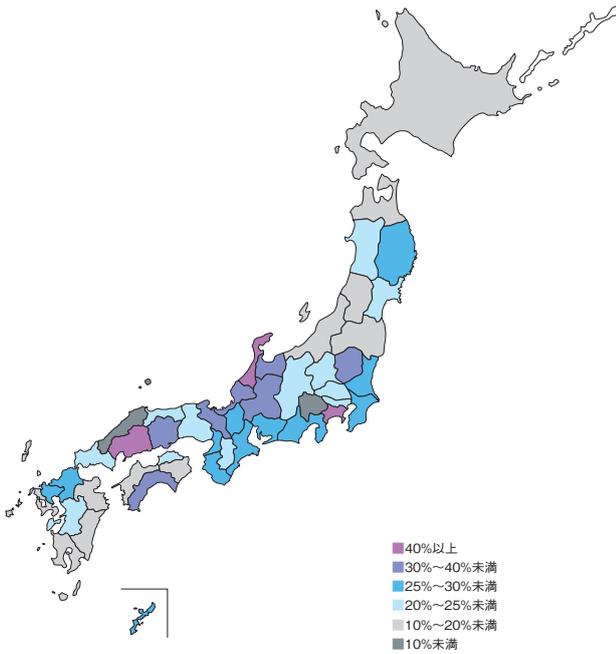
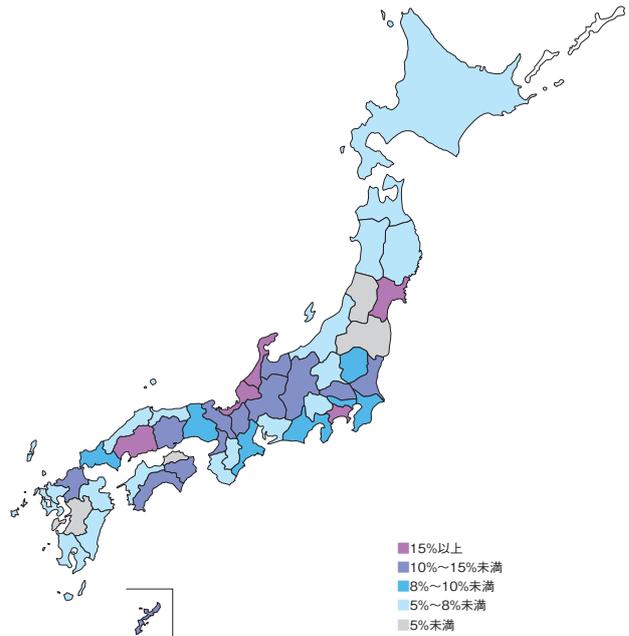


図3-2 都道府県別校長に占める女性の割合〈公立中学校〉



	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
石川	66.5	51.6
広島	68.2	44.0
神奈川	63.7	41.4
富山	64.0	37.9
栃木	65.6	34.1
京都	63.8	32.7
高知	64.8	31.8
福井	64.5	31.5
岡山	63.5	31.0
岐阜	64.6	30.0
和歌山	61.4	29.4
福岡	65.6	29.3
三重	64.8	28.7
茨城	65.7	28.0
沖縄	67.0	27.5
大阪	61.9	27.3
千葉	61.6	27.2
愛知	64.6	27.0
滋賀	62.8	26.6
佐賀	64.6	26.4
岩手	64.2	26.2
静岡	59.5	25.1
宮城	60.4	24.8
埼玉	61.9	24.7

	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
東京	60.7	24.5
熊本	61.2	24.1
香川	67.4	24.0
群馬	63.5	23.9
奈良	59.9	23.6
鳥取	59.9	23.5
長野	59.3	22.7
兵庫	63.5	21.9
山口	64.9	21.5
秋田	63.7	20.7
大分	63.4	19.6
新潟	62.0	18.6
愛媛	63.7	18.6
山形	63.1	18.4
青森	66.1	17.9
徳島	68.7	14.4
鹿児島	57.5	13.9
宮崎	64.8	12.1
北海道	53.8	12.1
福島	65.2	11.3
長崎	59.2	10.9
山梨	62.7	9.6
島根	62.2	9.4
計	62.7	25.2

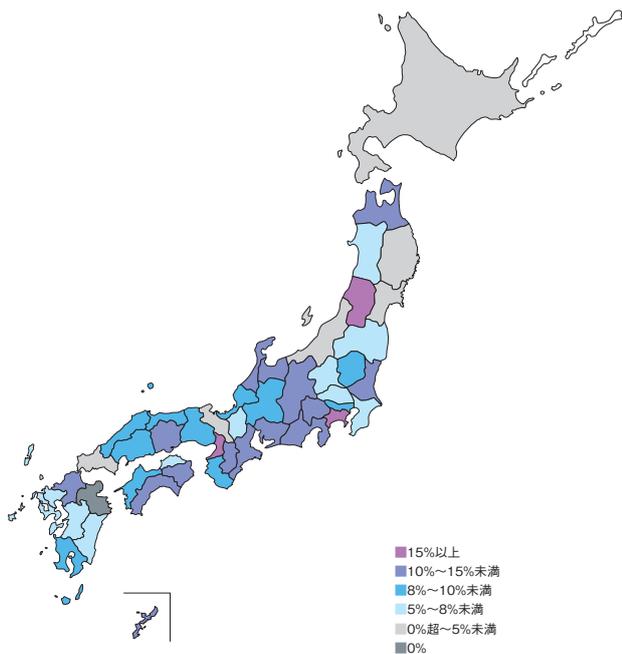
	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
石川	46.3	19.8
神奈川	44.3	18.4
宮城	45.4	15.9
広島	48.9	15.5
福井	43.0	15.4
岡山	48.1	14.8
大阪	46.9	14.5
高知	50.0	14.0
茨城	45.6	13.9
沖縄	49.4	13.7
京都	43.8	13.0
富山	47.4	12.3
福岡	46.5	12.2
徳島	52.9	12.0
滋賀	44.5	10.9
岐阜	41.2	10.5
埼玉	43.8	10.4
長野	39.4	10.4
東京	44.4	9.9
三重	45.6	9.7
兵庫	44.9	9.5
栃木	46.5	9.5
千葉	44.0	8.6
静岡	40.1	8.5

	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
山口	46.6	8.0
島根	44.1	7.8
新潟	43.1	7.7
北海道	37.6	7.1
秋田	43.5	7.0
奈良	43.0	6.7
和歌山	45.1	6.7
長崎	49.5	6.6
愛知	44.7	6.6
群馬	43.5	6.6
青森	46.6	6.5
大分	43.8	6.1
鳥取	42.3	5.9
宮崎	45.5	5.9
愛媛	47.4	5.6
鹿児島	44.0	5.6
山梨	45.2	5.1
岩手	46.2	5.0
佐賀	48.2	5.0
香川	51.0	4.8
熊本	45.2	3.8
山形	46.0	3.4
福島	43.5	2.5
計	44.7	9.8

出所：文部科学省「学校基本統計」(令和4年度)をもとに作成

出所：文部科学省「学校基本統計」(令和4年度)をもとに作成

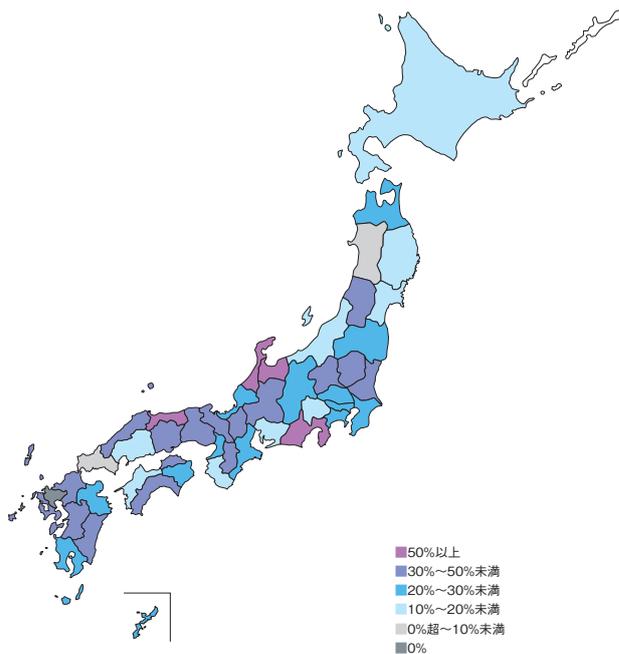
図3-3 都道府県別校長に占める女性の割合（公立全日制高等学校）



	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
山形	34.8	19.0
大阪	38.1	16.2
神奈川	33.6	15.4
山梨	36.4	14.8
青森	34.1	14.6
静岡	32.2	13.6
茨城	34.1	12.6
福岡	36.7	12.6
富山	39.8	12.1
高知	42.2	12.1
沖縄	46.2	12.1
奈良	35.8	11.8
岡山	35.4	11.5
愛知	37.9	11.4
三重	35.3	11.3
徳島	46.7	11.1
長野	29.4	10.5
石川	35.8	10.0
和歌山	38.6	9.7
岐阜	35.0	9.5
愛媛	33.1	9.3
広島	38.6	9.2
兵庫	34.9	9.2
鳥取	33.5	9.1
鹿児島	32.7	8.8
栃木	37.1	8.6
島根	31.7	8.6
東京	37.5	8.4
福井	31.3	8.3
埼玉	33.0	7.9
長崎	33.3	7.3
秋田	32.9	6.8
滋賀	35.8	6.8
香川	41.9	6.7
群馬	30.6	6.5
佐賀	35.7	6.3
熊本	34.7	6.1
宮崎	31.9	5.9
千葉	33.8	5.6
福島	34.8	5.5
宮城	29.1	4.4
山口	32.9	4.3
新潟	33.0	4.1
京都	34.4	3.8
北海道	22.6	3.8
岩手	32.8	3.2
大分	31.2	0.0
計	34.6	9.2

出所：文部科学省「学校基本統計」（令和4年度）をもとに作成

図3-4 都道府県別校長に占める女性の割合（公立特別支援学校）



	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
富山	68.3	69.2
石川	64.0	55.6
静岡	65.1	52.0
鳥取	64.5	50.0
奈良	63.0	44.4
熊本	62.9	43.5
茨城	66.0	41.7
島根	66.1	41.7
宮崎	66.4	41.7
京都	63.5	40.0
香川	68.8	37.5
高知	62.7	37.5
岐阜	66.2	36.4
兵庫	60.1	36.4
群馬	63.7	36.0
福岡	63.3	35.0
山形	69.2	33.3
栃木	69.9	33.3
滋賀	63.1	33.3
岡山	66.0	33.3
長崎	62.5	30.8
千葉	61.5	28.6
三重	64.2	28.6
大阪	59.0	28.6
福井	66.9	27.3
神奈川	62.2	27.1
埼玉	57.8	25.6
徳島	70.6	25.0
鹿児島	62.3	25.0
東京都	61.5	23.8
福島	67.3	23.5
沖縄	59.2	23.5
長野	64.9	22.2
青森	63.5	21.1
大分	63.9	20.0
愛知	65.5	18.9
山梨	66.8	18.2
和歌山	60.2	18.2
広島	64.2	17.6
新潟	67.6	16.7
岩手	68.5	14.3
愛媛	69.1	14.3
北海道	53.1	11.5
宮城	59.9	10.0
秋田	66.8	9.1
山口	59.4	8.3
佐賀	67.9	0.0
計	62.8	28.1

出所：文部科学省「学校基本統計」（令和4年度）をもとに作成



(2) 学校における男女共同参画研修 ～女性の管理職登用の促進に向けて～ プログラム概要

1. 趣旨 初等中等教育に携わる教職員が、学校における男女共同参画に関わる現状・課題を把握し、女性の意思決定過程への参画の意義・必要性について理解を深め、ワーク・ライフ・バランス、教職員のキャリア形成支援、任用の仕組みの見直し等、女性の管理職登用の促進に関わる様々な課題について、地域の実情に合わせた解決の方策を探ります。
2. 主催 独立行政法人国立女性教育会館（NWEC）
3. 対象 教育長、教育委員、教育委員会や教育センター等で人事を担当する管理職・職員（管理主事）、教育委員会や教育センター等で研修等を担当する管理職・職員（指導主事）、初等中等教育諸学校（特別支援学校を含む）の管理職・教職員等
4. プログラム

オンデマンド研修：令和4年11月14日（月）～令和5年1月20日（金）

（ワーク1・2のみライブ配信（希望者））令和4年11月18日（金）13:00～16:15

- (1) 事前学習「各地域における管理職登用に関わる男女格差の実情」
- (2) ワーク1「事前学習をもとにした情報交換」（希望者）（90分）
- (3) ワーク2「性別に基づくアンコンシャス・バイアスへの気付き」（希望者）（90分）
- (4) 開会あいさつ 萩原なつ子 国立女性教育会館理事長
安里賀奈子 文部科学省総合教育政策局男女共同参画共生社会学習・安全課長
- (5) 講義1「ジェンダー平等に向けた学校教育の役割」（60分）
講師 河野 銀子 山形大学学術研究院教授
- (6) 情報提供「教育分野における男女共同参画の推進に向けた施策」（20分）
講師 高木 歩 文部科学省総合教育政策局男女共同参画共生社会学習・安全課
男女共同参画学習室室長補佐（併）女性政策調整官
- (7) 講義2「男女共同参画をめぐる社会の変化と学校における新たな管理職モデルの必要性」（60分）
講師 犬塚 協太 静岡県立大学国際関係学部教授・男女共同参画推進センター長
- (8) 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」（90分）
パネリスト 青木 明美 株式会社日立システムズ人事総務本部ダイバーシティ&エンゲージメント推進室
小池 夏子 全国公立小・中学校女性校長会会長・文京区立湯島小学校校長
嶋 公治 豊岡市教育長
コーディネーター 飯島 絵理 国立女性教育会館研究国際室研究員
- (9) キャリア事例紹介「“ロールモデル”をもとに考える女性のキャリア形成と必要な支援」（30分）
登壇者（キャリア事例） 新上 美穂 新居浜市立角野小学校教頭
田中 典子 福井市川西中学校校長
山田 直子 埼玉県立庄和高等学校校長

全国フォーラム（ライブ配信）1月20日（金）13:00～17:00

- (10) 開会あいさつ 萩原なつ子 国立女性教育会館理事長
藤江 陽子 文部科学省総合教育政策局長
- (11) 基調講演「多様性を尊重する組織づくりと女性の意思決定過程への参画」（70分）
講師 山口 香 筑波大学体育系教授
聞き手 萩原なつ子 国立女性教育会館理事長
- (12) 事例報告「女性の管理職登用の促進をめぐる課題と今後の方策」（70分）
報告者 小滝 智之 富士市立須津小学校教頭（前富士市教育委員会学校教育課指導主事）
長谷川恭子 千葉県女性校長教頭指導主事等の会会長・千葉市立鶴沢小学校校長
春田 修治 広島県教育委員会事務局管理部教職員課小中学校人事係長
ファシリテーター 飯島 絵理 国立女性教育会館研究国際室研究員
- (13) テーマ別分科会「各地域における女性の管理職登用の促進に向けた意見交換」（希望者）（60分）
分科会1 任用等の仕組み・慣習の見直し
分科会2 ワーク・ライフ・バランスと働き方改革
分科会3 女性のキャリア形成とその支援

令和4年度文部科学省委託事業
「女性の多様なチャレンジに寄り添う学びと社会参画支援事業
(学校教育分野における女性の意思決定過程への参加(普及啓発事業))」

〔有識者検討会委員〕

青木 明美	株式会社日立システムズ人事総務本部ダイバーシティ&エンゲージメント推進室
河野 銀子	山形大学学術研究院教授
小池 夏子	全国公立小・中学校女性校長会長、文京区立湯島小学校校長
笹のぶえ	大妻女子大学教職総合支援センター特任教授
新名主 洋一	独立行政法人教職員支援機構事業部事業企画課チーフ・研修プロデューサー
吉田 直史	山形県教育委員会教育次長

学校における男女共同参画研修～女性の管理職登用の促進に向けて～
キャリア事例・取組事例 資料集

発行 2023(令和5)年3月

編集 独立行政法人国立女性教育会館

〒355-0292 埼玉県比企郡嵐山町菅谷728

Tel: 0493-62-6725

URL: <https://www.nwec.go.jp>

印刷 株式会社石井印刷



独立行政法人

国立女性教育会館

NWEC

NATIONAL WOMEN'S EDUCATION CENTER

リサイクル適性[®](A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。