

令和5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」

学校経営の新時代、 女性管理職の可能性

ロールモデル・取組事例資料集



目 次

はじめに	1
第 1 部 学校における管理職に占める女性の割合の現状	2
第 2 部 事例集	4
女性管理職比率の向上に関する課題・事例対応表	4
（1） 教育委員会の取組事例	6
（2） 女性管理職のロールモデル・学校現場の取組事例	15
（3） 全国フォーラム開催報告	21
第 3 部 参考資料 女性管理職の割合に関するデータ一覧	26

はじめに ～この資料集について～

本資料集は、令和 5 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、受託先の株式会社 Ridilover が作成したものです。各教育委員会・ロールモデルへのヒアリングに加えて、「『学校と未来』を作る全国フォーラム～女性管理職から考える学校経営～」のフォーラムの内容をもとに、編集を行っております。

「『学校と未来』を作る全国フォーラム～女性管理職から考える学校経営～」は、全国フォーラムとして、教育関係者を対象に、2023 年 12 月 26 日（火）に開催されました。内容としては、「第 1 部 パネルディスカッション 学校経営における多様なリーダー論」、「第 2 部 テーマ別トークセッション 女性活躍の優良事例とポイント」「第 3 部 グループディスカッション」といった 3 部構成で、第 2 部の内容は、本事例集の第 1 章・第 2 章の事例紹介に、第 1 部と第 3 部については、第 3 章に内容を記載しております。また、第 1 章・第 2 章については、全国フォーラムとは別に各事例に関するヒアリングも行っており、その内容も盛り込んでおります。

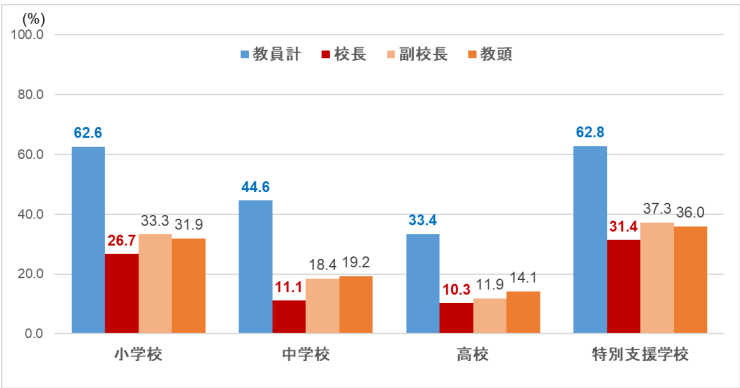
他の分野と同様に、学校運営においても、女性が管理職になる割合は男性と比べて低い現状があります。教育を受ける側である児童・生徒に対して、リーダーの多様性やジェンダー平等促進の意識を伝えていくために、学校教育分野における女性の管理職登用をさらに促進していく必要があります。学校や教育委員会、管理職に就いている女性、または管理職を目指す女性教員の方など、それぞれの教育現場において、本資料をお役立ていただければ幸いです。

第1部 学校における管理職に占める女性の割合の現状

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低い

図1は、校種・職種別に、管理職に占める女性の割合を示した図です。「教員計」では、どの校種でも、3割～6割を女性が占めるにも関わらず、管理職となるとその割合は低くなります。例えば、小学校、特別支援学校では、教員全体に占める女性の割合は過半数であるにも関わらず、校長の比率となると、3割程度となっています。また特に中学・高校では、女性管理職比率は1～2割程度とかなり低い現状となっています。

図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5年度)をもとに作成

なぜ女性管理職比率が低いことが問題なのか

学校分野での女性管理職比率が低いことは、子どもたちにどのような影響を与えるのでしょうか。表1で示される(独)国立女性教育会館の報告によると、小・中学生を対象にした「女性の校長はなぜ少ないと思うか」という問いかけに対し、「おとこのほうがつよいから(小1)」「男の先生がしっかりしているから(小4)」といった固定的な性別イメージに関する回答が約3割を占めていました。身近な存在である教員の現状が、子どもたちの固定的な性別役割分担意識に影響を与えている可能性があり、学校教育現場における低い女性管理職比率が男女共同参画社会を実現する上での大きな課題となっています。

表1 「女性の校長はなぜ少ないと思うか」という質問に関する小中学生の回答分類

内容	例	件数
①固定的な性別のイメージ・固定観念にかかわること	男の人のほうが強そう、リーダーっぽい、頭がいい	46
②背景にある社会的な格差や役割分担意識についての認識	伝統がある、男性社会だから、男性のほうが知力があると思われるから	27
③結婚・出産・育児による女性の退職・休職・両立困難	女の人は結婚や出産を機に退職するから、育児が大変だから	25
④校長を志向しているかどうか	女の人はやりたい人が少ないから、男の人のほうがやりたいと思うから	24
⑤労働者数・職位別教員数等の性別比にかかわること	男ののほうが働く人が多いから、女の人はクラスの先生だから	15
⑥性別による姿勢・態度等の違い(にかかわるイメージ)	女の人は責任を負うのがいやだから、校長先生はみんなを守らないといけないから	12
⑦その他		3

注) 有効回答数147。なお、2つの内容を記入している回答者が複数いるため、本表の回答数は有効回答数より若干多くなっている

出所：NWEC 実践研究「女性校長はなぜ少ないのか、少ないことはなぜ問題か 学校教員の男女格差の現状と子どものまなざし」
(飯島絵里) より

なぜ女性管理職が低くなっているのか

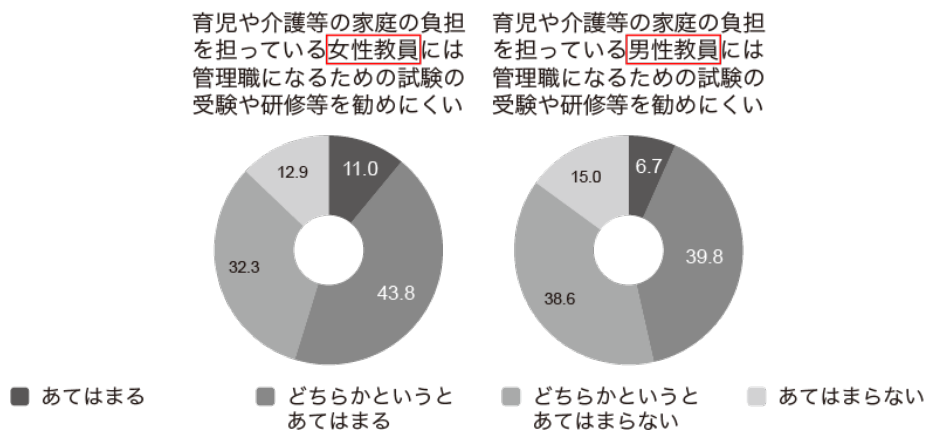
女性管理職比率が低い理由としては様々な要因が考えられます。教育委員会の制度的な課題と、学校現場の環境面での課題、またその中でも、キャリアアップの機会がないといったキ

ャリア面の課題と、管理職業務が多忙といったワークライフバランス面の課題が考えられます。（詳細は、次ページの索引にてまとめています）

どの要因にも、遍く課題として横たわるのが、性別に関する「アンコンシャス・バイアス」の問題です。

図3は、全国公立小学校・中学校の管理職に対して行った、部下の教員に対する管理職研修や試験の奨励に関するアンケート結果です。育児や介護等の家庭の負担を担っている「男性教員」よりも、同様の背景を持つ「女性教員」に対する方が、管理職になるための試験受験や研修等を勧めにくいといった結果が出ており、「育児や介護を担う女性に対しては、管理職を勧めるべきではない」といったアンコンシャス・バイアスがあることが示唆されます。

図2 全国公立小学校・中学校の教員を対象としたアンケートより、管理職への問

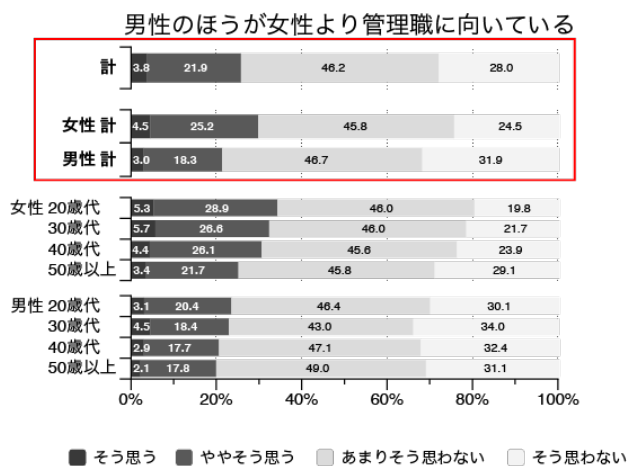


出所：平成30年「学校教員のキャリアと生活に関する調査」独立行政法人国立女性教育会館

また、同調査では、「男性のほうが女性より管理職に向いているか」という質問に対して、「そう思う」「ややそう思う」と答えた割合が25.7%と高く、また男性よりも女性の方が、「そう思う」「ややそう思う」と回答した率が29.7%と高いという結果となりました。現場の女性教員自身がそのようなアンコンシャス・バイアスを持ってしまう職場環境となっているために、管理職を目指さない・目指せないといった背景があることが推察されます。

今後の学校教育現場においては、そのような「アンコンシャス・バイアス」を取り除いていくような施策や取組が期待されるでしょう。

図3 全国公立小学校・中学校の教員を対象としたアンケート



出所：平成30年「学校教員のキャリアと生活に関する調査」

独立行政法人国立女性教育会館

第2部 事例集

女性管理職比率の向上に関する課題・事例対応表

教育委員会の取組

・キャリアの課題

学校現場内部に「家事や育児、介護は女性がするもの」「女性が管理職に就くのは難しい」といったアンコンシャス・バイアスがある	・ 管理職向け懇談会の中で、アンコンシャス・バイアスについて考える場を設計 【長崎県教育委員会 P7】
管理職への意欲やスキルを養うための研修機会が乏しい、あるいは見直されていない	・ ロールモデルとなる女性管理職を講師に、働き方や心構えを説く研修の開催 【大阪府教育委員会 P13】 ・ 女性管理職の実際の働き方や、女性登用の課題について話す懇談会の開催 【長崎県教育委員会 P7】
女性教員がキャリア形成に関して相談する場がない	・ 元校長による現役教員とのキャリア面談 【裾野市教育委員会 P9-11】

・ワークライフバランスの課題

女性のライフプランに合わせた登用のシステムや制度の整備が不十分	・ 女性管理職への再度の離島勤務の免除や、育児・介護など家庭の事情を踏まえ実際の登用までの猶予期間を申請できる制度の設立 【長崎県教育委員会 P7-8】
管理職の多忙な業務の軽減に向けた取組が行えていない	・ 「教頭が施錠をするもの」といった文化的慣習の打破 【長崎県教育委員会 P8】 ・ 教頭の業務を主幹教諭に職務分掌【大阪府教育委員会 P13-14】

学校現場やロールモデルの取組

・キャリアの課題

女性教員がキャリア形成に関して 相談する場がない	・・・・・・・・	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンで声かけや相談がしやすい 職場環境の整備 【富山市立呉羽小学校 深井校長 P16】 ・「完璧でなくても女性管理職になれる」ということを見せる 【室蘭市立本室蘭中学校 坂本教頭 P18】
-----------------------------	----------	--

・ワークライフバランスの課題

管理職の業務が多忙で、育児や介護 との両立ができる環境を整備でき ていない	・・・・・・・・	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭と両立する働き方の模範を示し、 責任の範囲を限定 【富山市立呉羽小学校 深井校長 P16】 ・育児による早退時等に「謝る」のではなく 「感謝する」ことで、互いに頼りやすくな る環境づくり 【室蘭市立本室蘭中学校 坂本教頭 P18】 ・ビジネススキル向上の取組で業務効率化 【能美市教育委員会 学校支援課 担当課長 亀田氏 P20】
業務効率化のやり方がわからない	・・・・・・・・	<ul style="list-style-type: none"> ・業務や家事の細かな効率化を通して、 子どもと向き合う時間をつくる 【富山市立呉羽小学校 深井校長 P16】 ・定型的な事務作業等を計画的に遂行し、 突発事項への対応や生徒や教員に向き合う 時間を確保 【室蘭市立本室蘭中学校 坂本教頭 P18】 ・ビジネススキルの向上やチャットツールの 活用によって自身の業務を効率化 【能美市教育委員会 学校支援課 担当課長 亀田氏 P20】

(1) 教育委員会の取組事例

実態調査から懇談会、ルールづくりを推進～長崎県の事例～

小学校長の女性割合「全国 45 位」は危機的状況

2022 年度の公立学校教職員の人事行政状況調査（文部科学省）によれば、2023 年 4 月 1 日時点で、本県の女性管理職員の割合は全国でワーストグループに属しています。また 2023 年の「都道府県版ジェンダー・ギャップ指数」では、教育分野で昨年の 39 位から 27 位という結果になりました。長崎県は 4 年制大学進学率の男女差が上位だった一方、学校現場の女性登用が低調であることが響きました。具体的な数字で見ますと、女性校長の割合は小学校 10.6%（指数順位 45 位）、中学校 7.2%（同 30 位）、高校 6.4%（同 35 位）。小・中・高校の副校長・教頭は 11.9%（同 45 位）となっています。

教員数の男女比はほぼ同じ割合にも関わらず、管理職比率は 9 対 1 と圧倒的に男性優位の状況が続いてきました。これは教育現場の危機であると認識しています。



長崎県教育庁 義務教育課
岡野 利男 課長

教育界の文化を変える突破口に

いま教育界では、教頭業務の改善を筆頭に教員全体の働き方改革、あるいは教育活動に多様性を生み出すダイバーシティなど多くの課題を抱えています。また、本県の管理職層の中心は 50 代であり、将来管理職になりうる 30 代～40 代の教員数が少ないことも気がかりです。今後、教頭不足が深刻化して教頭不在の学校がでてくるかもしれません。

女性活躍推進の担当者として、この問題に取り組むことで本県教育界の文化の改革へとつながっていく突破口にしたいという思いがありました。女性管理職を増やしていくことは女性活躍のためのみならず、あらゆる教育課題の解決に向けた動きにつながる好循環になると考えています。

「教職の魅力化会議」で課題と改革案の掘り起こしを

女性管理職を増やす取組の一つとして、2023 年に「教職の魅力化作戦会議」を立ち上げました。教員のなり手不足を解消することが目的ですが、ここでも女性活躍は重要な課題として掲げられています。この会議は、教育関係者だけでなく民間からも広く意見を集めており、会議では「超過勤務となっている教頭の業務内容を改善していくべき」などの意見が出されました。様々なご意見を参考にしながら、教職員の働き方改革を各校で進めるとともに、女性の中にもミドルリーダーや管理職を目指す人が出てくる土壌を作っていく方針です。

女性管理職が少ない理由を実態調査

県教委義務教育課は、2021年に小中学校の教員全員を対象に女性管理職が少ない理由などについて尋ねるアンケート調査を初めて実施しました。「将来管理職になりたいか？」という質問に対して「なりたい」と答えた女性教員は20代が2.3%、30代が2.8%、40代が1.9%、50代が1.4%と、各年代ともに非常に少ない結果となりました。また「2025年度までに小中学校における女性教職員の割合を25%にする」という県教委の目標値についてどう思うか？という質問には「適切である」という回答が最も多く37%。2位は「数値目標自体が必要ない」という回答で30.2%でした。

なかには「自分は（管理職になることを）遠慮する」という回答もありました。長崎県では学年主任や教務主任などのミドルリーダーでも、圧倒的に男性の登用が多くなっています。主任経験なしの女性教員は3割にも達していません。アンケートにより、女性教員の主任経験の少なさ、それに伴う自己評価の低さ、そして管理職への意欲の低さという、県が抱える地域性や解決すべき課題が浮き彫りになったと考えています。

女性活躍について話し合う懇談会を開催

女性管理職を増やす取組の1つとして、長崎県内の各学校からある一定年齢以上の教員を集め、市町ごとの18会場で懇談会を年1回開催しています。1回目の懇談会では「管理職はやっぱり男性」「女性は無理」という意識がなぜ生まれてしまうのかが話題となりました。

「教育現場や地域社会に残る男女の役割意識」や「管理職を登用する側にもあるアンコンシャス・バイアス」に関しても、参加者と教委担当者が活発に意見交換を行い、「家事・育児は女性がするものという価値観を変えていく必要がある」「経験を積む場がないので自己評価が低い」といった意見が出されました。

2023年の2度目の懇談会では、女性にとって管理職を身近に感じる機会を増やすことを目的に、各地区で活躍する女性管理職＝ロールモデルが管理職のやりがいを語る講演会を行いました。今後はミドルリーダーとなっていく30代若手教員の懇談会への参加も検討していきたいと考えています。

誰もが管理職を目指せる働き方やルールづくり

出産、育児、介護など、女性のみならず男性にも様々な事情があり、一人ひとりにライフプランがあります。自分のライフプランに合わせてベストのタイミングで管理職を務められるように働き方やルールの変更を進めています。

3 将来の希望について

○現在、管理職員ではない者に対して、「将来、管理職員になりたいか」を問うたもの

表Ⅴ

	なりたい	なりたくない	どちらでもない		なりたい	なりたくない	どちらでもない
20代男性	15.9%	43.5%	39.7%	20代女性	2.3%	79.0%	17.6%
30代男性	12.7%	59.2%	28.1%	30代女性	2.8%	88.4%	8.8%
40代男性	27.3%	53.4%	18.7%	40代女性	1.9%	88.2%	9.9%
50代男性	5.9%	81.9%	10.8%	50代女性	1.4%	94.4%	4.0%

5 「令和7年度：女性管理職員の割合25%」の目標について

次の5つから1つ選ぶ形での質問。

- ①望ましい数値目標である。
- ②25%よりも高い数値目標を設定した方がよい。
- ③令和3年度の9.8%よりも高い方がいいが、25%よりは低い方がいい。
- ④令和3年度の9.8%よりも低い数値目標を設定した方がいい。
- ⑤女性管理職員の割合を増やそうとする数値目標は必要ない。

表Ⅶ

	①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
20代男性	45.3%	14.5%	13.6%	0.0%	26.6%	20代女性	39.3%	7.4%	28.2%	1.2%	24.0%
30代男性	31.9%	11.5%	17.7%	2.3%	36.5%	30代女性	32.2%	8.1%	21.6%	0.3%	38.1%
40代男性	49.0%	11.5%	20.2%	1.0%	18.3%	40代女性	21.7%	8.7%	17.4%	0.0%	52.2%
40代男性	38.7%	14.7%	16.6%	0.6%	29.4%	40代女性	32.6%	7.2%	22.5%	0.5%	37.2%
50代男性	43.6%	8.9%	33.2%	0.2%	14.1%	50代女性	65.8%	12.3%	15.1%	0.0%	6.8%
50代男性	33.3%	24.0%	9.1%	1.5%	32.1%	50代女性	37.2%	10.8%	12.4%	0.7%	38.9%
60代男性	47.1%	8.8%	23.5%	0.0%	20.6%	60代女性	16.7%	33.3%	16.7%	0.0%	33.3%
60代男性	36.4%	25.6%	14.0%	1.6%	22.5%	60代女性	41.4%	23.4%	11.7%	0.9%	22.5%
男性合計	39.2%	15.1%	19.3%	0.9%	25.4%	女性合計	36.6%	9.6%	19.0%	0.7%	34.1%
総計	37.8%	12.1%	19.1%	0.8%	30.2%						

長崎県教育庁 義務教育課「女性活躍推進に関するアンケート結果について」（令和4年）の資料より

女性管理職員の配置条件を緩和

離島の多い長崎県では、小・中学校教員に対して「一生涯で一度は離島勤務を行いましょう」というルールがありました。さらに管理職になると全県下が異動対象地域となるため、教員時代に離島勤務を経験していても再度転勤になる可能性がありました。このルールを数年前に変更し、女性管理職員については再度の離島勤務はないというように配置条件を緩和しました。

管理職登用を先延ばしできる制度

管理職員試験の合格者（男女とも）が様々な事情で管理職として勤務することが難しい場合には、登用の猶予を申し出ることができる制度を新設しました。

主任職に女性を増やす取組

女性の管理職員の志願者を増やすための施策として、登用する立場である校長の意識改革を進めています。各市町の小中学校の校長が集まる「校長会」において、各地区の教育委員会からまずはミドルリーダーである学年主任や教務主任、生徒指導主事といった役職に女性の登用を増やしてほしいという要望を出しております。

教頭の働き方改革

特に負荷の大きい教頭の業務内容の改善を進めています。本県には教頭は一番早く学校に来て一番遅く帰るという慣習や、他県にはない「教頭が授業を受け持つ」という風土のようなものが存在していました。こうした教頭の業務内容を省略化し環境整備を行う方針です。

取組によって解決したこと

全体の管理職志願者は減っている中で、女性の志願者が割合は少しずつ増えてきていることは朗報です。女性管理職の割合も少しずつですが向上してきています。

女性管理職員の割合向上

9.8%(令和3年) ⇒ 10.4%(令和4年) ⇒ 11.8%(令和5年)

管理職員選考試験（教頭試験）における女性志願者数の割合向上

14.3%(令和3年) ⇒ 17.2%(令和4年) ⇒ 21.2%(令和5年)

お問い合わせ先

長崎県教育委員会 義務教育課
担当： 熊本
TEL：095-894-3378
e-mail：s40110@pref.nagasaki.lg.jp

元校長による現役教員とのキャリア面談を実施～静岡県裾野市の事例～

市内 14 の小中学校に女性管理職は 1 人だけ

人口 5 万人の小さな町、裾野市には 14 校の小・中学校があります。女性活躍推進の取組を始めた 2013 年の 12 月の時点で、女性管理職の配置はわずか 1 校のみ、女性校長 1 名という状況でした。

小・中学校には女性教員が多く働いており、学校に相談に来られる保護者も女性（母親）が多いのに女性管理職がこれほどまでに少ないこと、また、昨今の子どもたちの行動様式の多様化というのも女性に目を向けるきっかけになっています。また、人と社会がつなぎ合う教育という面においても、学校現場の全員に力を発揮していただきたい。教員の多様な能力を活かしていないことは、義務教育において大きな損失であると考えています。



裾野市教育委員会 風間 忠純 教育長

多様なキャリア形成を支えるシステムが未整備

学校システムの中には校長、教頭がいて、その次に主幹教諭や教務主任というポストがありますが、裾野市では女性はおもとそのようなポストに配置されてこなかった背景があります。また、学年主任からいきなり教頭へステップアップする女性も多くいました。本人にしてみれば、学校全体を取り仕切るようなポストは未経験であるため「自信がない」ということになってしまいます。女性のキャリアパスに、本人の努力とは別の「穴」が生じてしまっているという現実を市教委（市教育委員会）が認識して、女性管理職を支えるシステムを整備しフォローする必要があります。また、従来女性が就けなかった主幹教諭や教務主任というポストに女性を加えていくべきだと考えています。

ロールモデルとの接点作り

女性教員が管理職を目指す時に「ロールモデルがない」ことは課題の 1 つでした。数は少ないですが、元校長など女性の管理職経験者は何人かいらっしゃるということで、元校長から現役教員へ自身の経験を伝えたり、現場教員が管理職経験者に悩みを相談する機会を設けることで女性活躍推進の助けになるのではないかと考えました。

指導員が学校や教職員のニーズに応える「学びの森」

裾野市には「学びの森（裾野市教育センター）」があります。専門的な知識を有した指導員が配置されており、学校や教職員、保護者や地域のニーズに応える研修事業・地域連携事業支援・教育相談などを行っています。その中で指導員が各校を回り、主に 2 年、3 年目の若手教員等への指導・助言を行ったりするなど、指導力向上・授業改善を進めており、女性 1 人を含む元校長 3 名が指導員となっていていただいています。

若手教員への支援・指導に加え、現役校長との懇談も行います。経験豊富な元校長と懇談の機会が持てたことで「教員育成にとどまらず、学校経営についてどんなことでも相談や対話ができた。」と現役校長や教頭からも喜ばれています。

指導員がちょっとしたお節介をしながらかつ関わるとい点が、温かいコミュニケーションにつながり、先生方が気軽に相談しやすい空気を生んでいるのかもしれませんが。元校長は定年後に自分が培ったものを活かせる場所を探している一方、学校や教員の皆さんは経験豊富な先人たちに話を聞いてもらえ、かつ適切な助言があると助かる。双方にうれしい取組と言えるでしょう。

学校経営は校長の想いがあって、地域性にも影響されます。学校ごとに考えていくものだとなれば、市教委としては、教育理念は示しつつも管理職の先生方一人ひとりが持つ能力や主体性を応援していくことを大事にしています。

学びの森リーフレット

『授業の物語』

Q 学びの森って？

A 授業の物語（ストーリー）を、一緒に創っていくところです。

授業を物語（ストーリー）として、具体的に、明確に、実感を伴って、一緒に創っていくのが、学びの森の研修スタイルです。

Q 物語（ストーリー）って何？

A わくわくするような楽しい授業の展開・流れのことです。
子供の思いを踏まえ、単元（題材など）の「ねらい」や「魅力」に迫るために、授業の手立てや仕掛けを工夫し、子供も教師もわくわくするような楽しい展開・流れを創りましょう。学びの森では、それを授業の物語（ストーリー）としました。

『授業のストーリーを描く』

したい、やりたい、この思いこそ学ぶ原動力です。
子供がどんなことに興味や疑問をもち、したい、やりたいと感じるのかを予想して、『単元のストーリー』や『本時のストーリー』を描いてみませんか。教科や単元の価値に触れて、子供たちが自分の思いで突き動かされたとき、その学びは本物の力となるのです。

まずは、「子供たちと、どんな授業がしたいのか」「子供たちにどんな力を付けてほしいのか」子供たちの顔を思い浮かべながら、授業者としての思いや願いをもちましょう。
そして、そのために必要な仕掛けや工夫を準備しましょう。
しかし、仕掛けや工夫を考えることは、一人では難しいこともあります。同僚の先生方と話し、互いの知識や経験、アイデアを出し合うことで、よりよい授業が創られます。学びの森と一緒に考えていきましょう。



「子供も教師も楽しい授業」を『森の道標』で、一緒に創りましょう！

Q 事前研修って、何をやるの？

A 一人一人がもっている「教師の思い」や「願い」が、どうすれば実現できるのか、一緒に考えます。

- ・この授業（単元）で どんな力を付けたいの？
- ・子供の実態は？ 何に興味をもち、どんなことを考えているの？
- ・最終的にどんな子供、どんな学級になって欲しいの？

○そのために、どんな授業の物語を創るのが、一緒に考えましょう。
・どんな手立てや工夫をすると楽しいか、時には大胆に、時には緻密に。

- ・どんな発問が考えられる？
- ・子供はどんな反応をするかな？
- ・どの場面、どんな切り返しをする？
- ・評価はどうする？



Q 事後研修って、何をやるの？

A 子供の姿をもとに授業後の思いを語り合います。

- ・仕掛けや工夫に対する子供の姿について
- ・教師の出について
- ・得られた成果と次への課題について

森の道標は、裾野市らしい個別の訪問研修です。失敗したていいのです。新しいことにどんどんチャレンジしていきましょう。

「失敗は成功のもと」
「本当の失敗は何もしなかったこと」です。



Q 楽しい授業って、どんな授業なの？

A 授業展開に関係するもの

- ・子供たちが単元や教材と出会ったとき、わくわくする感情が湧き上がってくる
「おもしろそう」「どうして？」「やってみたい」「考えてみたい」「できるようにになりたい」 など
- ・学習課題が、具体的に、明確でわかりやすい
- ・見通しをもって学習できる
- ・子供たちが夢中になって課題解決に取り組んでいる
- ・友達と協力しながら学習を進めている
- ・授業が終わった後、「わかった」「できた」「楽しかった」という満足感をもっている

A 学習集団の雰囲気に関係するもの

- ◇あたたかな環境の中で、授業が進められている
- ・学習ルールが守られている
- ・相手の話を最後まで真剣に聞いている
- ・自分の言いたいことが言える
- ・自分の活動を友達や先生が認めてくれる
- ◇先生も一緒に授業を楽しんでいる

裾野市教育委員会
学校教育課

住所：静岡県裾野市佐野 1059 番地
TEL：055-995-1838
FAX：055-993-3607
E-mail: gakukyo@city.susono.shizuoka.jp



「学びの森（裾野市教育センター）」で配布したリーフレット

指導員を務められた元校長（女性）の声

校長経験者との交流・相談が女性のキャリア形成を後押し

私が中学校長の職に就いていたのは、裾野市に女性校長が1人しかいなかった時代でした。現在は定年を迎え、「学びの森」で指導員をしています。男女問わずに相談に乗りますが、私のような女性指導員と女性管理職・女性教員が話し合う場面もあり、女性同士の交流やサポートが生まれています。

女性校長からの相談ごとは「学校経営のグランドデザインについて」や「自己が抱える問題点（教員や保護者への対応）」など、多岐に渡ります。私自身は行政職を7年、教頭を3年、校長を7年経験して、女性だから乗り越えられなかったということはなかった気がします。素晴らしい手腕を発揮する女性校長もたくさんいますが、私はそういうタイプではなかったので「チームで学校を運営していけばいい。女性であることをそれほどマイナスに捉えなくてもいい。」という話をよくさせてもらっています。

校長と教員の板挟みにもなりやすい女性教頭からの相談は「上下コミュニケーションの悩み」「校内研修をどう進めていくか」といったこと。現場教員からは授業づくりの相談を受けることが多いです。

聞くこと、共感することが女性管理職の支えになる

管理職にしろ、現場の教員にしろ、相談者の答えは本人の心の中にあることが多いので、私ができることはひたすら「聞く」ことです。人間関係の悩みは人事面が問題なのか困った先生の存在が問題なのか、正解が出ないこともあります。

学校が多忙の一途をたどっている今、先生方の気持ちのはけ口がどこにもないことが、本人たちをさらに苦しめる要因になっているのではないのでしょうか。話すこと・聞いてもらうことで、悩みや不安が整理されていけば前に進むことができます。内省も含めて自己と向き合えるようになり、本人のモチベーションは上がっていくのだと思います。私の経験から具体的なアドバイスをすることもあります。こちらの理想を押し付けるのではなく、むしろ「聞くこと」が大切だと感じています。

私は校長を辞める時になんとも言えない虚しさを感じていました。次世代にバトンタッチする時期ということはわかっているのですが、学校や子どもたちに関わり、何かの役に立ちたいという思いもありました。今、若手の先生や校長先生方の生の声を聞かせてもらっていることが、指導員を続けるモチベーションになっています。

取組によって解決したこと

2013年時点で女性管理職は市内小中学校14校中1校のみ（校長1名）でしたが、現在では校長が5校、教頭6校となっています（令和5年現在）。

お問い合わせ先
裾野市教育委員会 学校教育課
TEL：055-995-1838

ミドルリーダー層へ、ロールモデルの女性管理職が講師の研修を開催 ～大阪府の事例～

女性を登用したいが難しい…の声

府教委では、2016年3月に女性活躍に関する計画を立案するも目標には届かず、2021年4月に計画を立て直したという経緯があります。

例えば、女性校長の登用は2016年度の段階で、各校が毎年目指す目標になっています。年度の初めには各学校へ管理職選考の情報が届きます。その際には、採用実績のデータなども示しながら女性管理職を増やす取組と女性管理職の推薦に留意するよう、働きかけを行ってきました。しかし現場からは「どうすればいいのか」「(ミドルリーダー層に当たる30～40代は出産・育児等で対象人数が減ってしまうため)推薦したいけれど難しい」という声が聞かれ、具体的なアクションにまで至らないことが多くありました。



大阪府教育庁 教職員人事課
塩山 清隆 氏
的場 克己 氏

管理職や教員の本音を知るためにアンケートを実施

2021年に計画の立て直しをした際には、府内の公立学校の管理職や教職員を対象に、アンケート形式で意識調査を行いました。そこで見えてきたのが、「管理職登用にジェンダー格差がある」「柔軟な働き方がしにくい」「(女性管理職の)ロールモデルがない」などの課題でした。

管理職と現場教員の本音、それから意識の違いが見えたことも興味深い点でした。管理職層では、教員を管理職に推薦する際に「男女で差をつけている意識はない」と回答した人がほとんど。しかし現場の女性教員から見ると「男性優遇なのでは」という声が上がりました。また「自分は管理職になろうとは思わない」「自信を持ってやりにくい」といった回答もありました。女性のロールモデルが少ないために、結果としてそう見えているのであれば悪循環であると。環境面や意識の面での改革、そして女性管理職を増やすためのより積極的な取組が必要だと考えました。

③ 能力に見合った昇任について

○男性職員の昇任

多くの男性職員が、その能力に見合った昇任をしている	83.1%
ほとんどの男性職員は、その能力に見合った昇任をしていない	16.9%

○女性職員の昇任

多くの女性職員が、その能力に見合った昇任をしている	67.5%
ほとんどの女性職員は、その能力に見合った昇任をしていない	32.5%

≪女性職員が能力に見合った昇任をしていない理由≫

- 本人が昇任を望まない (約37%)、柔軟な働き方ができない (約14%)、ロールモデル不足 (約14%)
- ⇒男性と比較して、女性の方が能力に見合った昇任がされていないと回答した者が多い。
- ⇒女性の昇任を阻害する要因は、昇任意欲や柔軟な働き方ができないことやロールモデル不足と回答した割合が高い。

(4) 配置・育成・昇任の意識について

職員の配置・業務分担	男性	女性	その他
性別による差はない	80%	73%	71%
(どちらかといえば)男性の方がやりがいのある仕事を	17%	26%	32%
育成の機会	男性	女性	その他
性別による差はない	77%	68%	60%
(どちらかといえば)男性の方が優遇されている	13%	28%	37%
昇任	男性	女性	その他
性別による差はない	71%	56%	50%
(どちらかといえば)男性の方が優遇されている	24%	43%	50%

⇒配置・育成については、男女ともに約7～8割が性別による差はないと回答したが、昇任については、男女ともに配置・育成と比べて「男性優遇」と回答した割合が高い。特に女性は4割が承認による性別差を感じている。

大阪府「公立学校における特定事業主行動計画」(2021)の資料より「職員へのアンケート結果」

ミドルリーダー層への研修を強化、ロールモデルを見せていく

大阪府教育委員会主催で研修会を実施しているのですが、女性管理職のロールモデル不足というイメージを払拭するため、女性管理職の講師にも来ていただいています。テーマは「管理職の魅力ややりがいを知ろう、自分自身のキャリアデザインについて考えを深めよう」というもので、対象は学校現場のミドルリーダー層、30代～40代が中心です。

ミドルリーダー層に対して、今後のキャリアを切り拓いていく上で有益なヒントを提供することはもちろんですが、まずはロールモデルが身近にいることを知っていただくことが狙いの一つ。身近な女性管理職はどのように働いて、どのような工夫をしているのか。そして、女性教員の皆さんが自信を持ってキャリアアップしていくには、管理職になる能力に男女差はないことなどを伝えていくことも重要です。講師の方にはそれらをきちんと伝えていただいていますし、こちらからオーダーせずとも熱意を持って話していただいています。ときには、講師自身がこれまで固定的な性別役割分担意識やアンコンシャス・バイアスとどう向き合ってきたのか、ということ話を場面もあります。

ロールモデル本人から発信していただくことでライフプランの選択肢として管理職になる未来が加わるように、教員全体の意識が変わっていくことを期待しています。

新計画の数値目標等	
採用 ○採用説明会の実施や採用パンフレット、動画、SNSを活用した積極的な広報活動	
継続就業及びプライベートの両立支援 ○育児や介護を担う職員が活躍できる環境づくり ・男性の「配偶者の育児参加休暇」及び「育児休業」の取得促進 ・育児取得教職員の代替要員の措置 ・子育て支援ポータルサイト等を活用した休暇等制度の周知 ○多様な働き方への支援 ○テレワークの推進 ○ハラスメントのない職場づくり	【数値目標】 ・男性の「配偶者の育児参加休暇」取得率 令和7年度までに <u>80%以上</u> ・男性の「育児休業」取得率 令和7年度までに <u>30%以上</u>
働き方改革 ○時間外等の縮減 ・時間外等の管理の徹底(SSCを活用した在校等時間の把握) ・効率的な業務運営 ○年次休暇の計画的な取得促進 ・年次休暇取得使用計画表の作成 ・年次休暇を取得しやすい環境づくり (「子育て推進月間」「ゆとり週間」の利用) ○市町村教委への府教委の取組事例の情報提供等	【数値目標】 教職員一人当たり年次休暇の 平均取得日数 <u>15日以上を維持し、更なる上積み</u>
女性登用 ○適材適所の人事配置によるキャリア形成 ○女性教職員の意欲向上及び育児休業からの復帰支援 ・多様なキャリアを有する教職員をロールモデルとして 研修の講師に積極的に登用 ・育児休業者に対し職場全体でサポート ○多様な職務従事機会の付与	【数値目標】 教頭以上の女性教員の割合 令和7年度までに <u>25%以上</u>

大阪府「公立学校における特定事業主行動計画」(2021)の資料より「数値目標と取組目標」

多忙とされる教頭の業務軽減に向けた取組

教頭は業務負担が多く忙しいと言われており、女性管理職がトライしにくい「なり手不足」の大きな要因となっています。そこでまずは公務の面から、教頭の業務を支援するような予算や人材の確保を進めています。また、ICT活用を含めた教員一人ひとりの働き方の効率化も、業務軽減につながる取組であると考えています。並行して、各学校に主幹教諭（校長、副校長、教頭を助けるという補佐の役割をする）を配置する取組も始まっていますが、こちらはまだ改革の途上です。やれることを少しずつ積み重ねていくしかないと感じています。

女性が活躍できるよう環境要因を変えていきたい

管理職になる人材は、学年主任、教務主任とステップアップしていく中で選ばれていきます。また、教員の仕事は絶え間なく積み上げていけばいくほど知識と経験が深まり、それがまた仕事の幅を広げていくという特徴があります。だとすれば、学年主任や教務主任といったミドルリーダー層に女性を増やすとともに、女性だけが出産・育児でキャリアを中断される状況は変えていくことが必要です。これは今後の取組になりますが、男性の育児休暇を進めていくなど環境要因を変えていくことが重要だと思っています。

また、ほかの自治体の事例になりますが、市教育委員会において、指導主事が産休や育休を取得しやすい環境を整えることで、ミドルリーダー層が市教育委員会指導主事をキャリアモデルとして選択しやすくなる。そうした環境整備は行っているというケースを聞いたことがありますが、財源があるからこそ実現できる側面もあると思います。学校現場だけでなく行政も含めた「力ある人が活躍できる環境整備」をすることが、重要ではないかと考えています。

取組によって解決したこと

女性の管理職（校長・教頭）への新たな登用は 103 人、在職者は前年度比 6 人増の 478 人。管理職総数に占める女性割合は 23.4%（前年度比 0.4 ポイント増）となっており（2023 年 4 月時点）、女性管理職が少しずつ増えてきている状況です。また、府立学校については教頭の残業時間が少しずつ減ってきており、これも取組の成果の一つと考えています。

参考資料

大阪府教育庁

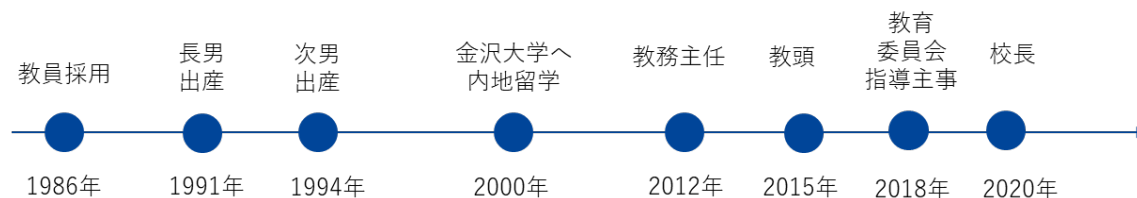
「女性活躍推進法に基づく公立学校における特定事業主行動計画」

https://www.pref.osaka.lg.jp/kyoshokuin/josei_keikaku/index.html

（２）女性管理職のロールモデル・学校現場の取組事例

「オープンな校長室」で自分も周囲も活躍できる環境に ～富山市立呉羽小学校 深井美和校長の事例～

キャリア・ライフイベント年表



管理職となったきっかけ

「全校の児童に変革を起こせる」校長の助言が後押しに

赴任3校目の学校が、文部省インターネット利用実践研究地域推進校だったことが最初の転機だったと思います。ネットを活用した情報教育などに携わり、金沢大学へ内地留学。さらに NHK 学校番組放送の研究チームとして活動する機会を得たことで、授業づくりが自分の強みになりました。その時、育児と家庭と研究を両立している女性研究員との出会いがあり、彼女の存在がロールモデルになりました。自分もまだまだできることがあると大いに刺激を受けたのです。その後、「自分は生涯担任でいい」と思いながら40代を過ごしていたのですが、当時の校長から「管理職になればクラスや学年にとどまらず、全校の児童に変革を起こすことができる。そう考えてみたら？」と声をかけてもらったことがきっかけで、管理職の道へ。たくさんの人との出会いや様々な経験を経て、今の自分があると思っています。



【これまでのキャリア】

- ・1986年 富山大学教育学部卒業後、小学校教員採用。学年主任などを経験
- ・2000年 金沢大学へ内地留学
- ・2012年 教務主任
- ・2015年 教頭
- ・2018年 富山県教育委員会 東部教育事務所主幹指導主事
- ・2020年 校長

【家族構成】

- ・夫
- ・息子2人

管理職のやりがい

仕事の幅が広がり実現できることが増えていく面白さがある

子どもや教員の成長に間近でかかわることができるのは、管理職の大きな喜びと言えるでしょう。教務主任だった頃、初任者の指導や授業づくりの研修などを任されていたのですが、ある時、初任者の先生の授業研究の相談にのったところ「私の授業も見にきてください。」と他の先生からも依頼がどんどん舞い込むようになりました。先生たちとともに授業をつくっていくと授業が変わる。すると子どもたちも変わる。子どもたちが変わると保護者の見方も変わるというように、うれしい変化を目の当たりにしました。結果として先生たちも元気をもらえ、子どもとともに成長していく姿を見ることができ、「管理職へのキャリアを積み重ねていくと、こういう関わり方ができるようになるんだ」と、新たなやりがいを見つけた気がしました。

それからは教頭、教育委員会指導主事、校長とステップを踏むごとに「ワクワクする仕事がしたい」という思いが強くなっていきました。やりたいことを実現するには、人やお金を動かす決定権が必要です。管理職になることで、

人とのつながりを生かして実現できることも増えていく、また出会いの数だけ人間としての年輪も大きくなる。そんなところもやりがいに感じています。

管理職として働く中での工夫

自分の時間を犠牲にしないで働く管理職の姿を見せていきたい

校長になった今は、率先して業務のデジタル化と ICT 活用を進めています。チャットアプリやデータ共有などの機能をうまく使って業務時間の短縮と効率化を進め、自分の時間を持てるようにしたいと考えています。苦手意識があってもまずはやってみることです。便利な家電の利用で家事が楽になるのと同じ発想でいいのです。

こうした働き方改革を進めることで、子どもや教員と向き合う時間や、自分自身のことを考える時間を作り出すことができます。余裕のあるロールモデルを周囲に見せていくことが大切だと思うので、私も教頭先生も、時間管理はしっかりするようにしています。

また、校長の大変さとして立場上誰にも相談できない、悩みを打ち明けられないということも出てきます。そんな時は孤独に陥らないように、校長会の女性管理職の仲間や教育委員会の昔の上司や同僚等に話を聞いてもらいます。相談できる人や場所を持つておくことも大事です。

働きやすい環境づくりのための取組

立場に関係なく意見を言える組織へ。ボトムアップがチーム力向上の鍵

若手教職員が管理職（主任等）にチャレンジしやすい環境作りを心がけています。組織運営で大切なのはボトムアップだと考えており、伝え方を工夫したり、立場に関係なく意見を言いやすい雰囲気づくりにも取り組んでいます。

「オープンな校長室」は、教職員がいつでも気軽に私と話せるように会議や電話中以外は校長室の扉を開けっぱなしにする取組です。普段から「何かあったら声をかけて、経験だけはいっぱいあるから。」「こういう働き方はどう？」と話しかけたり、「いいね！」と褒めたりして私から声を掛けるようにします。また、「一緒にこうなったらいいよね。」というプチ目標やプチ夢を語るようにすると、教職員全体で想いを共有しやすいです。

教員それぞれがどういう働き方をしたいのか、主体的に選択できる環境づくりも大事です。ある先生が教務主任になり育児も大変そうだったので「"今日は 17 時に帰る"と時間を決めて働いてみたらどうか。」「特に重点をおきたい仕事を決めてみたらどうか。」「一人で抱え込まないで、分担していこう。教頭や校長がフォローするから。そのためにいるんだから。」と声をかけました。すると彼女は自ら働き方を変え、周りも彼女の状況を理解してくれるようになったのです。彼女自身も「自信がついた。」と話してくれました。こうした事例が広がっていくように、これからも取組を続けていきます。

「完璧でなくても女性管理職になれる」ということを見せる ～室蘭市立本室蘭中学校 坂本文恵教頭の事例～

キャリア・ライフイベント年表



管理職となったきっかけ 飛び込んでみからこそ、教員の仕事の幅広さ・面白さに気づけた

30代で学年主任を任された時に、担任として学級経営を担うのと学年全体を考える学年経営では視点が大きく違うことに気づき、「仕事というのは幅をきかせていくと面白いものだな」と思ったことが最初のきっかけです。その後も、担任と学年主任を続けて行く中で、校長から「学級や学年に向けてきた目を学校全体に向けてみなさい」とアドバイスされ教務主任を経験しました。

教務主任をしていく中で、「管理職の道に進んでみたら」と声をかけてくださったのも当時の校長や教頭です。「自分の強みや適性を管理職として活かしてほしい」と言っていただき、これまでの実績を認めていただけたことが嬉しくもあり、教頭昇任試験を受けて現在に至ります。

とはいえ自分のイメージする管理職はとても大きな存在でした。先輩管理職がかけてくれた「向いていないと思ったら戻ればいい。ダメだったらやり直せばいいじゃない」という言葉で気持ちが楽になりました。私より先に子育てと管理職を両立してきた女性の先輩がいたことも、私の背中を押してくれたと思います。



【これまでのキャリア】

- ・1999年 北海道（苫小牧）で教員採用
- ・2012年 登別市立緑陽中学校や室蘭市立本室蘭中学校で学年主任
- ・2018年 室蘭市立本室蘭中学校で教務主任
- ・2021年 室蘭市立星蘭中学校で教頭
- ・2023年 室蘭市立本室蘭中学校で教頭

【家族構成】

- ・娘1人

管理職のやりがい 自分の成長が周囲も引き上げる。喜びも大きい仕事

管理職になって大きく変わったと感じていることは、より広い視野で学校全体を眺められるようになったことです。責任ある立場になったからこそ、日本の教育の方向性について考える機会も増え、視座が大きく広がりました。

また、学校現場で日々起こる問題への対応や先生方からの相談を受けることも教頭の大事な役目です。学級担任の喜びは生徒一人ひとりが成長していくことでしたが、今は「学校課題を解決するためにはどのような授業や生徒との関わりが必要か」という別の視点で、先生方と共に考えています。今までにない新たな視点で授業づくりに関われることはとても興味深いです。

教頭は「つなげる」役割を担っていると考えています。学校で日々頑張っている先生方の強みを、校長が目指す学校経営にどのようにつなげていけばよいのか。そして、先生方への成長に、私からの声かけがどのようにつながっていくのか。その中で、時には「学校としてすごく助かっている」「教頭先生の力が必要」といってもらえることはと

てもうれしいことで、そうした「つなげる」存在になれるのなら、これほどの働きがいはないと思うのです。教員としても人間としても大きく成長できるのが、管理職という仕事の醍醐味だと思います。

管理職として働く中での工夫

管理職＝鉄人というイメージを変え誰もが目指せる職種に

教頭の仕事は、年間スケジュールに沿って行う事務的な仕事と、日々起こる学校内での問題や課題に柔軟に対応していくことの、大きく2つに分かれるように感じます。最も大切なことは子どもたちの命と安全を守ることと、生徒と先生方に向き合う時間だと考えているので、その時間を確保するためにも、事務作業については先回りして計画的に遂行するようにしています。おかげで教頭になってから、隙間時間の使い方が上達しました。

女性管理職を増やしていくためには、「管理職＝完璧にこなす鉄人」といったイメージを変えていく必要もあると感じています。朝早くから夜遅くまで学校にいないてはならないということはなく、子育てをしながら管理職をしている女性はたくさんいます。私自身が完璧な人間ではないので、他の人にも完璧を求めないようにしています。「私でも務まるし、楽しく働いていますよ」という、そのままの姿を周囲に見せることが大切だと思っています。

働きやすい環境づくりのための取組

職場ではお互い様で助け合う、管理職は「共に考える」姿勢で向き合う

育児などで早退する先生方には、「周囲に申し訳ないと思って『謝る』のではなく、手を貸してもらえることに『感謝』するだけでいい」と伝えています。働きやすい職場にするために、お互い様の精神で、できる時に誠実に仕事に向き合ってもらえればそれでいいという、他人への気遣いや理解を示すことを大切できる雰囲気が作られるようにしています。人生には計画通りに進まないことが起こることが当たり前ですので、教員同士が頼りやすくなる環境を作ることが重要だと思っています。

もう一つの取り組みが「管理職に相談しやすい環境づくり」です。私が先生方の相談に乗るときには、指導するのではなく「共に考える」姿勢で向き合うようにしています。また、「無理・無駄・難しい」という NG ワードは使わない。これは校長先生に教えていただいた心得のようなものですが、先生方の考えについて興味を持って聞く、そしてアドバイスするときには、難しいと感じたとしても否定せずに「一緒に考えましょう」「こうしてみたらどうでしょうか」という提案型で応えることを大切にしています。先生方が学校課題を自分の課題として捉えているとしたらそれは素晴らしいことですから、私は先生方の考えを大事にし、応援していきたいです。その関わりの中で、ゆくゆくは管理職になっていく教員を育てていけるように意識しています。

私自身を理解してくれた人が職場には必ずいて、その方々から様々なことを吸収し学んで、今があります。私も同じように、若い先生方が経験を恐れずに積み重ね、生き生きと活躍できる職場を作っていきたいですね。

ビジネススキル・デジタルスキル向上が活躍のカギ 能美市教育委員会 亀田香利 学校支援課 担当課長の事例

キャリア・ライフイベント年表

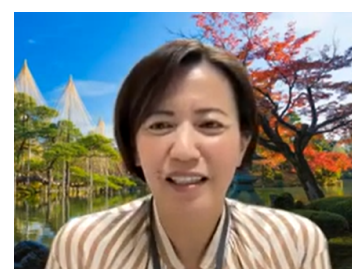


管理職となったきっかけ

「今度はあなたの番」上司の言葉でマインドセットが切り替わった

学級担任から生徒指導教育相談担当などを経て、学年主任へとステップアップしていく中で、管理職になるという意識が芽生えていきました。私自身が「熱意ある管理職のもとで働きたい」、そして「尊敬できる管理職に出会いたい」と常々思ってきたので、当時の上司から「今度はあなたがそういう存在になってほしい」と声をかけられた時には心にグッとくるものがありました。確かにそうだなと思えたその瞬間から「チャンスを与えられたら拒まずにいたい」とマインドセットが切り替わったように思います。

学級経営は本当に面白く、日々たくさんの子どもの喜びがあり、離れがたいのは事実です。しかし「自分がいつまでもプレイヤーでいたら若手教員の活躍の場を奪ってしまう。その役目を後輩に譲り、自分のノウハウを若手に伝えて子どもを育てる喜びを味わってもらおう。自分は若手の成長をとともに喜ばばいい。」と、マインドを変える時期にきたのだと思うようになりました。もちろん正解は一つではなく、キャリアプランは人それぞれです。先に行く私たちが様々な選択肢やロールモデルを見せていくことが大切だと思っています。



【これまでのキャリア】

- ・1992年 小学校教員
- ・1994年 中学校教員
- ・2011年 県指導主事
- ・2015年 川北町教育委員会 指導主事・参事
- ・2019年 教頭
- ・2022年 能美市教育委員会 学校支援課 担当課長

【家族構成】

- ・夫、義父母
- ・息子2人

管理職のやりがい

自分の目指す学校運営ができるということ

教員のキャリアは授業作りから学級経営、次に学年全体という組織運営を経験し、学校の一部を担う…というように、スケールが広がるとともに視野が広がり、仕事の貢献度もあがっていきます。その間に自分なりの教育観というものも育っていき「(自分が教頭や校長を任されたら)こんな学校運営をやりたい」と考える機会も増えていきます。自分の目指す学校経営ができる立場にあることは幸せなことだと思います。

また管理職には黒子としての喜びもあると感じます。教育委員会で経験を積んで再び現場に戻ったときには、教頭

というポジションで教育委員会の指導主事や課長と対話を重ね、学校現場からも意見を届けました。現在は能美市教育委員会にいますので、私の学校現場での経験を教育行政に生かし反映できること、先生方の支えになれることや、能美市全体の子どもたちの成長につながる仕事ができることが喜びです。培ってきた人脈も含めて、学校全体、地域の教育に自分のこれまでの経験を生かせることがやりがいにつながっています。

管理職として働く中での工夫 スキルを磨くこと、仲間とつながることが自分を助ける

ワークライフバランスの面で工夫しているのが、ビジネススキルを磨くということ。チャットツールの活用、わかりやすいメールの書き方をマスターする、フォーマットをエクセルに統一するなどの工夫で仕事の効率を上げることができます。管理職＝忙しいのが当たり前ではなく、当たり前を疑って改善方法を探ることが大切です。

また、複数のコミュニティを持つようにもしています。管理職同士、友人、地域の他に、民間企業の方々との交流や全国のテーマ型コミュニティに参加するなど、職場とは違った交流を持つことが自分自身の支えとなってきました。石川県には女性教員教育研究会という任意団体があり、管理職、次期管理職候補が参加して定期的に研修や交流会を開催しています。年度の最後には退職する女性校長から話を聞く機会もあり、女性管理職同士で相談したり悩みを聞いたりする場があることが、仕事をする上での心の支えやリフレッシュにもつながっています。公立学校における石川県の女性管理職割合が全国トップなのは、こうした草の根的な活動もプラスに働いているのかもしれません。

働きやすい環境づくりのための取組 ICT やビジネススキルを導入、休日出勤しなくてもいい働き方へ

教育委員会の指導主事だった時代、女性管理職を増やすためにまず取り組んだのが教頭の働き方を変えることです。昔は教頭の業務負荷がかなり大きかったので、休日出勤しなくてもいいロールモデルを作することを念頭に業務量の削減と効率化を進めていくことにしました。

特に、デジタルスキルの向上や ICT の活用で減らせる業務もたくさんあると考えました。例えば、国や県からの通知を教育委員会から学校へメール文書やデータで送る際の送り方もそうです。要点を得ない長いメール、必要のないデータまでそのまま添付して送ってしまうことがよくありました。

メールを送る際には要点を端的に伝える、不要な工程は省く、改行を入れ読みやすにする、タイトルに依頼期日を書いておくといったことを実践するだけで「伝わる」メールになり、読む側の負担も減って、結果全体で何十時間という時間が削減できます。便利な家電の登場により家事が楽になってきたのと同じで、デジタルツールもどんどん活用すべきです。そして、自分のやりたいことや大切に思うことに、じっくり時間をかける働き方や生活をしたと考え、まずは自分から効率のいい作業や情報伝達を心がけるようにして職場で共有するようにしました。

ただ、これまで続いてきた慣習をいきなり変えるのは、簡単なことではありません。提案に賛同し協力してもらうには、相手が、それいい！楽しそう！と思えるよう、メリットもセットで伝えます。そうすると、ほぼ意見が通るようになっていきました。組織の中では「伝え方」の工夫も重要だと思っています。

(3) 全国フォーラム開催報告

第1部 パネルディスカッション「学校経営における多様なリーダー論」

2023年12月26日に開催した「『学校と未来』を作る全国フォーラム」では、第一部にパネルディスカッション「学校経営における多様なリーダー論」を行いました。多様なリーダーが活躍するための工夫にはどのようなものがあるのか。また、女性管理職が活躍しやすい環境のためには何が必要なのか。民間の目線も織り込みながら、学校現場のさまざまな取組についてお話をしました。その様子をお届けします。

<出演者>

- ・つくば市立みどりの学園義務教育学校
中村 めぐみ 教頭 (左下)
- ・埼玉県戸田市 教育委員会 小高 美恵子 学校経営アドバイザー (右上)
- ・株式会社 COEO 千木良 直子 代表取締役 (右下)
- ・(司会) 株式会社 Ridilover 高際 俊介 (左上)



多様なリーダーが活躍するための「仕組み」「コミュニケーション」の取組とは？

司会 : 最初に「なぜ多様なリーダーが必要なのか？」という点について改めて触れてから、現場のお話を聞いてみたいと思います。たとえば千木良さんは「ikumado」という育休&共働きコミュニティを運営されていますが、民間企業の目線から、多様なリーダーがいることの必要性をどのように感じて活動されていますか？

千木良 : いまは「こうすれば利益が出る」「成果が上がる」という正解がない世の中です。多様な人たちがアイデアを出し合ってイノベーションを生んでいくことが必要だと思っています。そのためには、育児をしながら働く人も含め、誰もが働きやすく自分らしさを発揮できる組織であることが大切であると考え、活動しているところです。

司会 : ありがとうございます。この前提の上で、ぜひ学校教育現場での取組をお聞きしていければと思いますが、まずは小高さんが実践されている「学校経営ルーブリック」についてご紹介いただけますでしょうか。

小高 : 戸田市では「リーダーシップとは具体的に何か」「戸田市の目指す管理職の姿とは何か」を示すために、ルーブリックを作成しています。これをもとに各学校の校長や教頭と学校経営についてディスカッションをしたり、支援、助言を行ったりしています。

ビジョナリーやマネージャーなど、さまざまなカテゴリーに分けて示していますが、これは「学校は一人ではつukれない」と考えているためです。

戸田市版学校経営ルーブリック(第1版)について

○学校経営の実践において参照すべき視点(物差し・レンズ)である「戸田市版学校経営ルーブリック」の第1版を、校長等ヒアリングでの意見を基に作成、市内全校と議論し修正を経たものとして、以下のとおり定める。
○本ルーブリックは、令和5年度の学校訪問や研修等の機会を捉えて、**学校管理職や学校組織全体として日々の実践を振り返り、改善するために試行的に活用し**、そこでの成果や課題等を踏まえて更なる改善を図る。

- 1 ビジョナリーとしての管理職**
 - ✓ 子供の姿を含めた学校経営のビジョンを明文化し、自分の言葉で語り、状況の変化に応じて見直しているか。
 - ✓ 日々の教育活動の中で、ビジョンが共通言語として教職員や子供に参照される仕組みを意図的に作っているか。
 - ✓ ビジョンに相反する現象を、データも使いながら特定し、課題を踏まえて定期的に改善に繋げているか。
- 2 カリキュラム・デザイナーを束ねる管理職**
 - ✓ ビジョンを反映した教育課程の編成に加え、その実現に向け産官学や地域の資源を積極的に活用しているか。
 - ✓ 主体的・対話的で深い学びやICTのラストマイル化の全校的な実現に向けた具体的な仕掛けを作っているか。
 - ✓ 校内研修等を通じて、授業を軸とした同僚性の構築や教科・学年等の垣根を越えた知の共有を図っているか。
- 3 マネージャーとしての管理職**
 - ✓ ビジョンを実現するため、個々の教職員が相乗効果として力を発揮できる学校組織を柔軟に構築しているか。
 - ✓ 教職員の負担の平準化や業務改革など働き方改革により、子供と向き合う質の高い時間の確保に繋げているか。
 - ✓ 小さなSOSを見逃さず未然防止を図るとともに、危機管理の場面では迅速かつ的確な意思決定をしているか。
- 4 ファシリテーターとしての管理職**
 - ✓ 教室等で起きている課題を自ら直視し、学びの状況や指導についてのフィードバックを教職員に行っているか。
 - ✓ 教職員の個々の状況に応じ、対話と奨励など成長のためのサポートを適切なタイミングで提供しているか。
 - ✓ 自分しかなかった加担価値の創出と、自分が賛同しても続く持続可能性の確保のバランスを図っているか。
- 5 バッファーとしての管理職**
 - ✓ 積極的な情報発信や家庭・地域の声への傾聴に加え、学校運営に巻き込む仕掛けを意図的に作っているか。
 - ✓ 国や教育委員会の施策の動向にアンテナを張り、必要に応じて学校経営や日々の教育活動に反映しているか。
 - ✓ 学び続けることを通じて、自己を客観視・アップデートするとともに学校経営を多角的な視点から見ているか。

戸田市学校経営ルーブリック詳細

いまの学校経営では、チームとなってそれぞれが自分の強みを出していくことが大事です。たとえばビジョナリーな校長がいて、ファシリテーターの力を持つ教頭がいて、カリキュラムデザイナーの力がある主幹教諭がいます。それぞれが自分の強みをメタ認知して、お互いに発揮し合うことで最高のチームパフォーマンスを出すことができます。そのように、ループリックは多様なリーダーが活躍できる学校になるための目安の一つとして使っていただいています。

司会：中村さんはこのループリックについてどのように感じられますか？

中村：これを見ながら自分のいる学校現場のことを振り返ってみたんですが、まず校長先生がビジョンを語られるんですね。教頭は「そこに到達するためにはどういう手順で、どう具現化していこうか」と分解していく。そのあとは、実際にどうビジョンを実現していくかという「カリキュラムデザイナー」の領域になっていく——。たとえばそんなふうに解釈できましたが、こうして学校全体の経営を俯瞰して捉えられるのはすごく良いですね。

千木良：私もすごく素敵な取組だなと思って拝見していました。

管理職と一口に言っても、その人に合った在り方や得意なことがあると思っています。それをチームとして共通理解できると、強みをお互いに発揮できてワクワクするなと思いました。「管理職は全部自分でやらないといけない」と考えてしまうと大変ですが、こうした整理のもとでチームとして働けるなら自分もリーダーになってみたいと思いました。

司会：ありがとうございます。お聞きいただいているみなさんも、とても重要な取組だと感じられたのではないのでしょうか。

こうした「仕組み」の実践のほかにも、現在教頭として働く中村さんの「コミュニケーション」の実践もぜひご紹介したく、少しお話いただけますでしょうか。

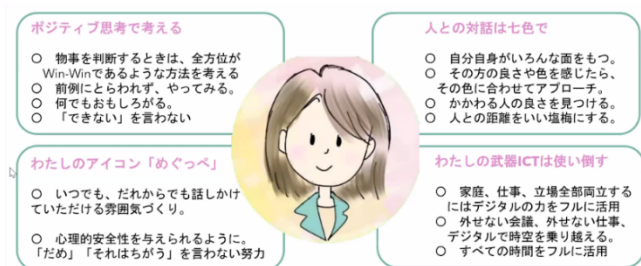
中村：はい。私は、教員の方々のいろいろな考え方や個性を見つけること、伝えていくことが大事だ

と思っています。そこで、「先生をつくる教材ってすごくわかりやすいよね」「先生の発言で子どもたちの表情が変わったね」といった、先生たちへの声かけを心がけています。

学校の先生って本当に個性豊かで、面白い先生、すごい先生がたくさんいらっしゃいます。その良さを見つけて、先生自身に気づいてもらうということを実践しているんです。

そうすると、先生たちが自信を持って力を発揮するようになり、結果として子どもたちや保護者の方々もみんながハッピーになっていく。関わる人たちが win-win になるような循環をつくるのが、多様なリーダーの活躍につながると考えています。

司会：ありがとうございます。ループリックのような仕組みに加えて、中村さんの実践されているような声かけ・コミュニケーションがかけ合わさっていくと、より活躍しやすい環境が作られていくのかなと思いました。



“立場ではなく係分担”
“常にすべての人がwin-winであるように考える”

中村様の工夫

女性管理職の比率を高めていくためには？

司会：今回のディスカッションでもう一つ触れたいテーマが「女性管理職比率の向上」です。女性管理職が増えていくためにはどうしたら良いか、特にキャリア面の課題についてお聞きできればと思いますが、小高さんはいかがですか。

小高：私が管理職を目指し始めたのは、我が子が全員中学校に入ってからなので、キャリア的にはかなり遅い方になります。そのときに、ある女性管理職の方に「(子育てを経験して) マルチタスクができる女性だからこそ、その強みを生かせるところがある」とお声がけいただいたんです。その言葉があって今があります。私が女性教職員にいつも伝えているのは「子育てや介護の経験は教育者にとって強みになる」ということ。お休みに入る方が「私もう戦力外になりますね」と寂しそうに話すことがあったのですが、そうではなくて、その育児などに一生懸命取り組んだ時間・経験は管理職を目指す上でキャリアになるのだと考えています。こうした点については、女性自身が「育児や介護でお休みすると管理職のキャリアを築けない」と、アンコンシャス・バイアスを内面化してしまっている可能性もあります。

司会：いまアンコンシャス・バイアスのお話が出ましたが、千木良さんは民間の現場でもこうした事例は見られていますか。

千木良：そうですね。たとえば「長時間労働をしないといけない」というアンコンシャス・バイアスが、権限移譲とチャットツールの活用で払拭されたという事例がありました。

それまで週2回のチェック会議を10


名で行っていたけれど、「ここまでなら

自分で判断して良い」というラインを決め、それ以上の判断はSlackというチャットツールで常に情報共有をする、すぐに返信をするという形にしたところ、会議の必要性がなくなり、労働時間が削減され、顧客へも早く対応できたというものです。

先ほどのループリックでいう「ICTのマストアイテム化」にあたる部分かと思っていまして、こうした業務効率化等にリーダーシップを発揮する方がいると、活躍しやすい環境になっていくのだと感じます。

多様性
現状課題

アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）



① 仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い	④ 同程度の能力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ
② 親戚や地域の会合で食事の準備や配膳をするのは女性の役割だ	⑤ 共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ
③ 女性に理系の進路（学校・職業）は向いていない	⑥ 女性は感情的になりやすい
④ 男性は人前で泣くべきではない	⑦ 育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない
⑤ 女性には女性らしい感性があるものだ	⑧ 男性は仕事をして家計を支えるべきだ
⑥ 男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ	⑨ 女性は正規雇用にとどまらなくともよい
⑦ 組織のリーダーは男性の方が向いている	⑩ 女性社員の昇格や管理職への登用のための特別な教育・訓練は必要ない
⑧ 女性の上司には抵抗がある	⑪ 大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい
⑨ PTAには、女性が参加するべきだ	⑫ 女性には高い学歴やキャリアは必要ない
⑩ 美の観、義理の親に関わらず、親の介護は女性がするべきだ	⑬ 事務作業などの簡単な仕事は女性がするべきだ
⑪ 男性は結婚して家庭をもって一人前だ	⑭ 自治会や町内会の重要な役職は男性が担うべきだ
⑫ 家事・育児は女性がするべきだ	

©ikumado

内閣府男女共同参画局 令和3年度 性別による無意識の思い込み
(アンコンシャス・バイアス)に関する調査研究 チェックシート

千木良様からのアンコンシャス・バイアスに関する説明

「テーマ別ディスカッション」で出た参加者からの感想

フォーラムの後半部分では、4-5人のブレイクアウトルームに分かれて、当日のフォーラムの感想シェアを参加者同士で行いました。その際に出たお話や感想の一部をご紹介します。

- ・体調を崩したことがあったので「完璧を求めてないロールモデル」は刺さった。
- ・「学校経営ループリック」、考えていた方向だったのでテンションがあがった。
- ・「アンコンシャス・バイアス」、学校現場であるので頷いていた。
- ・先輩にお世話になってきたので次に返したいという気持ちをもっていたため、「お互い様」というのは響いた。
- ・経験している女性が管理職になって、変えていくのが大事だと感じた。
- ・管理職の雰囲気は職員室の空気感に大きな影響を与えるので、管理職のスタンスの重要性を感じている。
- ・10、20年後を考えると、管理職として教育現場を変えていく必要があると感じている。

フォーラム開催概要

開催概要

- ・開催日時：2023年12月26日（火）9:30～12:00
（見逃し配信）2024年1月5日（金）～2月16日（金）
- ・開催方法：オンライン（Zoom開催）
- ・対象：各都道府県、各市区町村教育委員会担当者、学校の管理職、教職員等 教育関係者

プログラム内容

- ・オープニング挨拶
 - 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 課長 安里 賀奈子
- ・第1部パネルディスカッション「学校経営における多様なリーダー論」
 - つくば市立みどりの学園義務教育学校 教頭 中村 めぐみ
 - 戸田市 教育委員会 小高 美恵子
 - 株式会社 COEO 代表取締役 千木良 直子
 - 株式会社 Ridilover 高際 俊介
- ・第2部テーマ別トークセッション「女性活躍の優良事例とポイント」
 - ルーム A 教育委員会の事例
 - 長崎県教育庁義務教育課 課長 岡野 利男
 - 裾野市教育長 風間 忠純
 - ルーム B 学校・ロールモデルの事例
 - 富山市立呉羽小学校 校長 深井 美和
 - 室蘭市立本室蘭中学校 教頭 坂本 文恵
- ・第3部グループディスカッション

当日の参加者の感想

全体感想

- ・管理職試験・・・受けてみようかなと思いました。
- ・何もかも完璧にこなそうと思うのではなく、自分の強みを活かしながら、自分も周りも大切にしながら楽しく仕事をしていけるといいなと思いました。
- ・市町村教委の指導主事→教頭→教育事務所の指導主事（現職）と歩いてきました。しかし、なお、この先の自分のキャリアやあるべき姿が明確に持てていませんでした。今日のフォーラムに参加させていただいて、もう一度、自分の周りのことを整理して考えてみようと思いました。大切にしたいことを一番に、自分を含む誰かが一人としてつらくならないように。参加させていただきありがとうございました。
- ・職場の男女比が同じくらいになってきました。今後は女性の管理職も増えそうだと期待しています。その日のためにも、憧れの存在（ロールモデル）として認めてもらえるよう、襟を正してお仕事に向き合いたいと思います。
- ・女性管理職はまだまだ少なく、私自身も肩身の狭い思いをしています。世の中のアンコンシャス・バイアスが少しでも減っていけばいいなと思うので、私の姿が子どもたちにもいい影響を与えるのだと思いながら、これからも頑張っていきたいと思いました。ありがとうございました。
- ・「管理職もチーム」この言葉が胸に残っています。今、私は教頭ですが、その通りです。校長になってもチームの中に入ったチームづくりをしていこうと思いました。勇気をいただきました。

第1部 パネルディスカッションの感想

- ・ アンコンシャス・バイアスを認識することが変革のチャンスをつくると理解しました。自分をどこかに置き忘れて仕事に向かい続けている学校教員のみなさんが、折に触れて自分自身のキャリアづくりを意識するときに、今回のセミナーのようなインプットが必要だと強く思います。今回に限らず、継続実施されることを望みます。
- ・ 自分の中にあるアンコンシャス・バイアスに向き合う機会を頂きました。「無意識であるからこそ意識して考えていくことが大事」である。今後、大事な視点として持っておきます。登壇された先生方からも、大切にしていきたいキーワードを学ぶことができました。
- ・ 講師の方の管理職としてのスタンス等、アンコンシャス・バイアスにふれながら解説いただいたことが参考になりました。特に、子育てこそ強みであるという言葉に新たな気付きをもらえました。私も子育て中の教員、キャリアから取り残された感がありましたが、それ自体がアンコンシャス・バイアスであったと思いました。
- ・ 私は、3人の子どもの子育てで育児休業を7年半取得しました。復帰してから多くのことに戸惑いもありましたが、小高先生の言われる、子育ても経験値として大きいというのは、とても実感しながら毎日を過ごしています。さらに、子育てをしてきた自分にとって自信となりました。
- ・ 管理職の学校管理ルーブリックの考え方が視覚化され、学ばせていただいた。チーム学校としての管理職の在り方の一提案をお聞きし、出来ていない部分の多い自分でも許してもらえるのかもとホッとしました。また、教頭先生のポジションの考え方にも感動しました。

第2部 テーマ別トークセッション「女性活躍の優良事例とポイント」 ルーム A 教育委員会の事例

- ・ 長崎県の岡野さんの取組や成果から学ばせていただきました。女性活躍に真摯に向き合って取り組まれた企画が参考になりました。同じ課題を抱えている地域にとっても文化を変える突破口として、目を背けてしまう課題を正面から調査し、空気、環境整備を図られる視点は素晴らしいと感じました。
- ・ ご苦勞のありのままを共有していただき現状の一端を知る機会になりました。長崎県、裾野市の実践は、教員に当事者意識を持って県や市の学校教育の未来ビジョンを描く機会を創っていらっしゃるという点で、管理職に挑戦する意欲向上につながっているのではないかと推察しました。
- ・ 教育委員会のお二人には、細部にまでわたるお話しは立場上難しいところもあったかもしれませんが、女性活躍推進に関わる意識醸成などの取組みをお話いただいたことで、心強く感じられた方は多かったのではないかと思います。

第2部 テーマ別トークセッション「女性活躍の優良事例とポイント」 ルーム A 教育委員会の事例

- ・ 深井校長先生、坂本教頭先生のこれまでのご自身のご経験をお話しいただき、大変参考になりました。元気が出ました。
- ・ お二人の管理職な先生がとても魅力的で、大変だと思いながら日々の業務をしていた自分が恥ずかしくなりました。発想の転換、フットワークの軽さ、重く受け止めず、ポジティブに解決していくことが大切だなと思いました。
- ・ 深井校長先生の個別に声をかける傾聴、受容、共感という言葉と、坂本教頭先生の完璧を求めないロールモデルになるという話が、とても参考になった。
- ・ 教頭としても校長としても、なってみて、もしくはなる過程で、考えが変化していくような内容でした。そのあたり、自分がこれからどうしていきたいのかを、考える視点になりました。

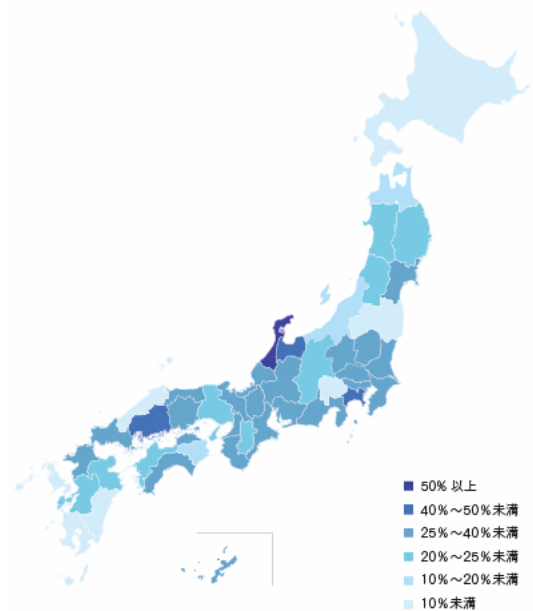
第3部 グループディスカッション

- ・ 他県の方とつながることができました。様々な立場の方と共有できて、有意義な時間でした。
- ・ いろいろな地方の校長先生や、研究所所長先生の話聞くだけでも、とても参考になりました。自分の悩みも共有できて、とても楽しかったです。
- ・ お互いに伝えたいことや伺いたいことをざっくばらんにお話でき、とても有意義でした。管理職のやりがいを再確認できたこと、一緒にお話できたことにご縁を感じました。
- ・ 多様な立場の方と実際に話すことができたこの経験がとても貴重でした。わたしだけじゃない、と思うだけではなく、こんな立場で頑張っている方がいる、こんなことで悩んでいる、色んなことを考えることができました。また、自分も話すことで自分のこれからの道みたいなものが見えてきたそんな気がしました。

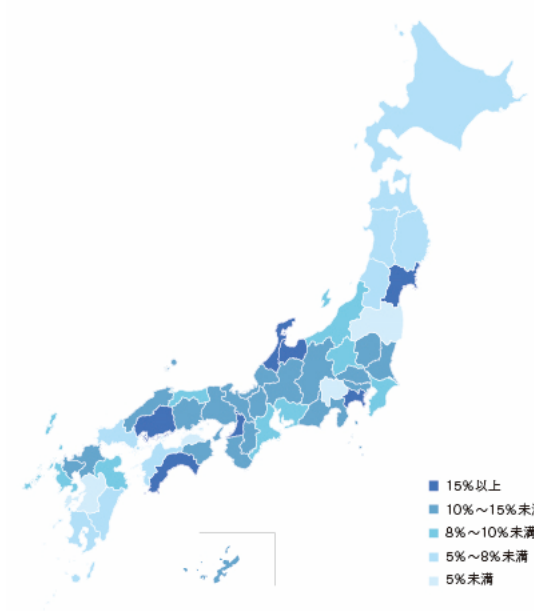
第3部 参考資料 女性管理職の割合に関するデータ一覧

校種別・都道府県別 校長に占める女性の割合

都道府県別校長に占める女性の割合 <公立小学校>



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	66.47%	55.21%
広島	68.47%	45.96%
富山	64.49%	43.68%
神奈川	63.65%	42.60%
栃木	66.17%	38.41%
高知	64.36%	38.07%
福井	64.72%	33.88%
香川	67.86%	32.88%
京都府	63.79%	32.46%
岡山	63.74%	32.14%
福岡	65.83%	32.08%
和歌山	61.69%	32.00%
茨城	65.67%	31.58%
岐阜	65.06%	31.49%
鳥取	60.26%	31.25%
三重	64.83%	30.97%
千葉	61.53%	30.27%
大阪	62.02%	29.22%
愛知	64.60%	28.88%
佐賀	65.11%	26.90%
宮城	60.91%	26.53%
静岡	59.65%	26.48%
沖縄	66.69%	26.32%
滋賀	62.46%	26.15%

	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
東京	60.55%	25.64%
群馬	64.14%	25.59%
埼玉	62.10%	25.38%
長野	59.56%	25.29%
山口	65.30%	25.29%
奈良	60.22%	24.86%
岩手	64.84%	23.22%
熊本	61.84%	23.15%
兵庫	63.44%	22.99%
秋田	64.13%	22.22%
山形	63.15%	21.20%
愛媛	64.14%	20.91%
大分	63.48%	20.83%
新潟	62.19%	17.67%
徳島	68.97%	16.98%
青森	65.67%	16.06%
鹿児島	57.56%	14.29%
宮崎	65.51%	14.15%
北海道	54.38%	13.36%
山梨	63.03%	12.12%
福島	65.35%	11.32%
島根	62.15%	10.58%
長崎	59.36%	9.97%

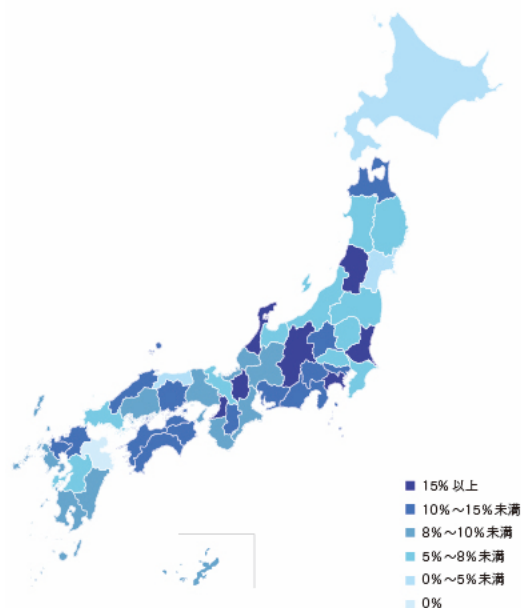
	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
神奈川	44.66%	21.70%
石川	46.49%	19.75%
広島	48.91%	19.27%
富山	47.69%	19.18%
高知	49.77%	18.18%
宮城	45.52%	16.76%
大阪府	46.71%	16.07%
福岡	47.00%	14.47%
佐賀	49.20%	13.92%
徳島	53.23%	13.51%
京都府	43.88%	13.07%
岐阜	41.59%	12.28%
岡山	47.95%	12.24%
栃木	46.62%	11.89%
東京都	44.50%	11.77%
埼玉	44.08%	11.46%
茨城	45.95%	11.44%
沖縄	49.32%	11.11%
滋賀	45.26%	10.87%
福井	43.00%	10.77%
和歌山	45.71%	10.68%
長野	39.96%	10.65%
兵庫	45.27%	10.12%
奈良	42.87%	10.11%

	教員に占める女性の割合(%)	校長に占める女性の割合(%)
静岡	40.59%	10.04%
島根	44.36%	10.00%
長崎	50.15%	9.21%
三重	46.29%	8.97%
千葉	44.12%	8.96%
大分	44.88%	8.93%
新潟	43.25%	8.56%
愛知	44.92%	8.35%
群馬	44.28%	8.00%
鳥取	42.71%	8.00%
鹿児島	44.44%	7.87%
愛媛	47.47%	7.32%
北海道	37.89%	7.22%
山口	46.73%	6.57%
岩手	46.21%	6.47%
秋田	43.83%	6.38%
青森	47.31%	5.97%
宮崎	45.29%	5.93%
山形	46.46%	5.62%
香川	51.89%	4.92%
熊本	45.33%	4.52%
福島	44.42%	4.02%
山梨	46.88%	3.80%

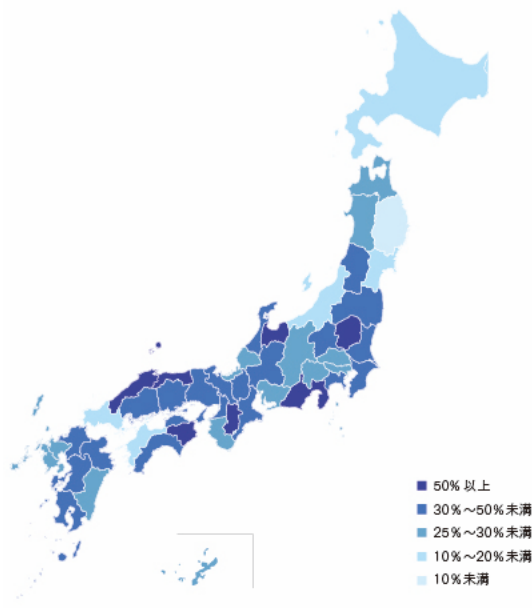
出所：文部科学省「学校基本統計」（令和5年度）をもとに作成

出所：文部科学省「学校基本統計」（令和5年度）をもとに作成

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>



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(%)
神奈川	34.28%	18.49%
大阪府	37.96%	17.57%
石川	36.01%	17.50%
山形	34.66%	16.67%
滋賀	35.75%	15.91%
長野	30.13%	15.79%
茨城	34.20%	15.12%
山梨	36.06%	14.81%
徳島	46.27%	14.81%
島根	31.86%	14.29%
青森	34.13%	13.95%
岡山	36.47%	13.46%
奈良	36.46%	13.33%
東京都	38.02%	13.17%
群馬	31.13%	12.90%
静岡	32.47%	12.64%
佐賀	36.10%	12.50%
福岡	36.75%	12.26%
愛知	37.82%	12.03%
愛媛	33.64%	11.63%
香川	42.71%	10.00%
高知	42.52%	10.00%
和歌山	38.03%	9.68%
岐阜	35.34%	9.52%

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
三重	35.70%	9.43%
広島	39.47%	9.20%
長崎	32.97%	9.09%
宮崎	32.57%	8.82%
鹿児島	32.64%	8.82%
沖縄	45.98%	8.62%
兵庫	35.35%	8.51%
福岡	32.00%	8.33%
京都府	34.73%	7.69%
栃木	37.16%	6.90%
秋田	32.82%	6.82%
新潟	33.61%	6.76%
埼玉	33.49%	6.57%
山口	33.59%	6.52%
岩手	33.29%	6.35%
熊本	35.36%	6.12%
富山	40.14%	6.06%
福島	35.01%	5.88%
千葉	34.11%	5.56%
鳥取	33.43%	4.55%
宮城	29.64%	4.35%
北海道	22.95%	4.27%
大分	30.93%	0.00%

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
徳島	70.5%	62.5%
宮山	68.3%	61.5%
奈良	62.7%	55.6%
静岡	64.9%	53.8%
栃木	69.9%	53.3%
鳥取	64.2%	50.0%
島根	67.1%	50.0%
京都府	63.8%	45.0%
石川	63.9%	44.4%
熊本	63.5%	43.5%
兵庫	61.1%	43.2%
福岡	63.9%	40.9%
茨城	65.8%	37.5%
神奈川	62.4%	37.5%
大阪府	59.3%	37.5%
高知	63.0%	37.5%
三重	65.1%	35.7%
福島	68.0%	35.3%
広島	63.3%	35.3%
山形	70.0%	33.3%
千葉	61.1%	33.3%
滋賀	62.8%	33.3%
岡山	67.4%	33.3%
香川	68.8%	33.3%

	教員に占める 女性の割合(%)	校長に占める 女性の割合(%)
大分	64.4%	33.3%
岐阜	66.2%	31.8%
鹿児島	63.2%	31.3%
群馬	64.4%	28.0%
長野	65.9%	27.8%
秋田	67.4%	27.3%
福岡	66.1%	27.3%
山梨	65.0%	27.3%
愛知	65.4%	27.0%
佐賀	68.1%	25.0%
宮崎	66.9%	25.0%
埼玉	57.8%	23.8%
東京都	61.6%	23.8%
沖縄	60.4%	23.5%
長崎	62.3%	23.1%
青森	63.5%	21.1%
和歌山	58.6%	20.0%
新潟	67.6%	16.7%
山口	59.9%	16.7%
愛媛	68.9%	14.3%
北海道	53.1%	10.0%
宮城	59.5%	10.0%
岩手	69.2%	7.1%

出所：文部科学省「学校基本統計」（令和5年度）をもとに作成

出所：文部科学省「学校基本統計」（令和5年度）をもとに作成

資料集 電子版はこちら (<https://ridilover.info/3ONbExq>)



令和 5 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】

柿崎悦子	山形大学 ダイバーシティ推進室 准教授
宮崎朋子	全国公立小・中学校女性校長会 会長／品川区立城南小学校 校長
桂敦子	兵庫県立三木高等学校 校長
千木良直子	株式会社 COEO 代表取締役
浜佳葉子	東京都教育委員会 教育長

学校経営の新時代、女性管理職の可能性

ロールモデル・取組事例資料集

発行 2024(令和 6)年 2 月

編集 株式会社 Ridilover

〒113-0033 東京都文京区本郷 3-9-1 井口ビル 2 階

URL: <https://ridilover.jp/>

