

# 都立高校女性校長のキャリア 形成過程に関する事例研究

—男性校長との比較を通して—

木 内 隆 生\*

(平成 29 年 2 月 21 日受付/平成 29 年 4 月 21 日受理)

**要約：**本研究の目的は、都立高校の女性校長におけるキャリア形成過程を検討することである。先行調査からは近年の女性躍進の動きにかかわらず、中等教育学校段階で女性管理職数が少ないことが判明した。本研究では女性校長 2 名、男性校長 2 名の計 4 名に面接調査を実施し、5 つの質問項目（ターニングポイント、自己開発、個人生活、後輩への助言、キャリアアップと力量形成）に対する女性校長の回答を男性校長との比較から分析した。その結果、女性校長のキャリア形成の特徴として 20～30 歳代での育児経験、40 歳代での視野拡大と重要ポストの経験及びメンターの存在、50 歳代でのしなやかな同僚性の構築が指摘された。

**キーワード：**キャリア形成、力量形成、学校リーダー教員、女性校長

## 1. 問題と目的

### (1) 問題の所在

筆者はこれまで都立高校 50 歳代の学校リーダー教員に注目し、若手教員時代からミドルリーダー教員時代を振り返り、そのキャリア形成を検討することで教員の力量形成過程の実像を追究してきた<sup>1)</sup>。具体的には都立高校教員における力量形成とキャリアアップとの関連性を通してキャリア形成の在り方を明らかにすることである。

この研究の背景には東京都教育委員会が近年抱えてきた課題がある。例えば東京都の教育管理職選考は 8 年前に A 選考（指導主事）、B 選考（教頭）ともに倍率が 2 倍を切り、最近 3 年間は 1.2 倍に達していない<sup>2)</sup>。このように東京都公立学校では中堅教員が教育管理職を志向しない傾向が強まり、キャリア形成を再考する必要性に迫られている。

筆者は都立高校 50 歳代の学校リーダー教員数名に対してインタビュー調査を行い、都立高校における力量形成とキャリア形成との関係について以下の 2 つの視点から問題点を析出した。まず、視点 1 は東京都教育委員会が設置した教諭—主任教諭—主幹教諭という新しい職階によるキャリア形成である。この職階は明らかに学校マネジメントを志向しており、授業や青少年の専門家という観点での教員の力量形成に十分な機能を果たしているとは言えない。次に視点 2 は指導主事として教育行政に携わるミドルリーダー教員のキャリア形成である。多くの指導主事は低い処遇のまま膨大な事務量に忙殺されており、学校への指導助言や教育委員会での施策立案という、力量形成の機会が十分に与えられていないことを導出した。

このような課題分析に加えて本研究では、視点 3 として

都立高校の女性校長におけるキャリア形成過程の検討を目的とする。女性管理職の積極的な登用を促進するという最近の傾向を踏まえつつ、具体的には女性校長のキャリア形成過程に着目する。同世代の男性校長のキャリア形成と比較しながら、女性教員キャリアの幾つかの転換点における、力量形成を実現するための条件・環境整備を探っていくことで、女性校長のキャリア形成の在り方に迫っていくこととする。

### (2) 先行研究の検討

2016 年 3 月に内閣官房が公表した『日本再興戦略改訂 2015』によれば、この 2～3 年で女性の活躍が飛躍的に進んだことが示されている。例えば女性の就業者数は 3 年間で 100 万人以上増加し、最近 2 年間で日本政府の女性幹部職員（本省審議官級以上）は 16 名から 30 名に倍増した。さらに民間企業の女性管理職も 2012 年 6.9% から 2014 年 8.3% へと上昇するなど、女性のキャリアアップは急速に促進されたという評価である<sup>3)</sup>。

平成 27 年度『学校基本調査』でも全国教員数に占める女性の割合は、小学校 62.3% がここ 10 数年は安定的であり、中学校 42.8%，高等学校 31.3%，特別支援学校 60.9% は過去最高を更新したとされる。他の職業に先駆けて学校教育での女性躍進が果たされたと判断できる。しかし校長など女性管理職の割合は、依然として低率の学校種がある。

平成 27 年度全国初等中等教育機関における女性教員数と全国公立学校の女性校長数、及び女性が占める割合（%）を比較すると、まず小学校と特別支援学校は女性教員の占める割合が 6 割を超え、公立女性校長数も 5 校に 1 校の比率である<sup>4)</sup>。一方公立中学校と高等学校・中等教育学校で

\* 東京農業大学教職課程

は概ね 15 校に 1 校が女性校長となる。この割合（約 6.6%）は、2014 年における管理的職業従事者に占める女性の割合 11.3%や企業規模 100 人以上の課長級に占める女性の割合 9.2%より低率である<sup>5)</sup>。中等教育段階での女性管理職の割合は一般企業より低い水準であると判断されよう。

例えば民間企業での女性キャリアアップを支援する先行文献の中で清水レナが、「日本の企業における管理職登用の制度が、時間的な制約条件のない人をベースにして整えられている」と分析し、総合職の女性が管理職を目指せ（さ）なくなる過程を図解した<sup>6)</sup>。これは子育てや高齢者介護の問題を抱える女性教員のキャリアアップが抑制される状況との共通点を指摘したと言えよう。

一方、高等学校女性校長のキャリアアップの過程に関する先行文献では、河野銀子・村松泰子らの著作が詳しい<sup>7)</sup>。そこでは 9 県の女性高校長経験者 18 名に個別面接調査を行い、新任・中堅教諭時代からプレ管理職時代、教頭・校長時代までを 5 つのテーマに分節した上で質問調査を行い、その回答を分析している。結果としては、教務主任への登用や管理職受験への勧めを断らなかったこと、夫や息子が生活面で自立（成長）したこと、さらに「teaching の延長にある management」の意味などが指摘された。女性校長のキャリア形成の様相を理解する上で、本研究との比較検討が期待できる分析結果を導いている<sup>8)</sup>。

## 2. 研究方法

本研究では研究方法として質的研究、特に面接調査法を用いる。調査時点で 50 歳代となる都立高校の学校リーダー教員の同年代集団から筆者が 10 年間以上、その教育活動歴を注視してきた 4 名（男女校長各 2 名）がインフォーマントである。本研究では先述した問題意識から女性校長 2 名に焦点を当て、比較検討する男性校長 2 名との計 4 名の面接内容を研究対象とする。具体的には問題と目的で設定した視点 3（女性校長のキャリア形成の在り方）を追究するための、力量形成とキャリアアップに関する検討材料を収集・分析することとする。

調査に先立ち事前面接（H23 年 10～11 月）では、研究の趣旨説明と面接調査の許諾をとり、主なキーワードの概念規定を下記の通り提示した。同時に面接調査票（経歴記入

票と質問項目票）への記入方法、個人情報の取扱い方法、結果のフィードバック方法を説明した。本研究では力量形成を核としてキャリアアップした結果の累積をキャリア形成と定義する。

- キャリアアップ（経歴上昇。昇格・昇進、転職による地位や賃金等の上昇）
- 力量形成（職業能力を段階的に高め強化すること。授業構力、生徒指導力、情報処理能力など実践的指導力や行政感覚の高度化）
- 学校リーダー教員（主要主任兼務の主幹教諭、副校長・校長、教育委員会幹部職員）

4 名の面接調査の期日等と質問事項 10 項目は表 1 の通りである。まず、面接調査の冒頭で経歴記入表を確認、記憶違いなどを協議・修正した。面接調査の時間は 60 分程度、その内容を IC レコーダーに記録し、専門家（速記者）が全てを正確に逐語録化した。約半年後に逐語録を 4 名に返送し、微修正を経て実名を記号化・抽象化するなど、筆者自身が研究テキストとして資料化した。同時に本研究への資料転載の許可を得た。

## 3. 結果と考察

### (1) 調査結果と分析方法

本研究では女性校長のキャリア形成に着目して、男性校長のキャリア形成との比較検討を行う。質問 10 項目から、男女校長のキャリア形成について視点 3 に対する回答が多く含まれている、表 1 の下線部分②、④、⑦、⑨、⑩の 5 項目を分析対象とした。

調査結果の分析方法は 2 種類で構成した。1 つは経歴年表である。経歴年表はインフォーマント 4 名の約 30 年の教員人生（life course）を、所属校での職階・分掌・研修などで 1 年単位に記載・資料化したものである。ただし表 2、表 3 では数年単位でグループ化し、全体を縮小して表示している。これはインフォーマントのキャリアアップの経過を明確化するとともに、インタビューでの語り（life story）を客観化・対象化し個人の life history まで解釈可能にさせる。さらにインフォーマント 4 名が所属する世代（教員コホート）の歴史も浮き彫りにする<sup>9)</sup>。

女性校長 2 名との比較のため、男性校長 2 名の経歴年表

表 1 4 名の面接調査の詳細と質問 10 項目の内容（年齢は H24 年 3 月末当時）

	女性校長 Y 氏	女性校長 U 氏	男性校長 O 氏	男性校長 D 氏
期日	H23 年 12 月 27 日	H23 年 12 月 27 日	H23 年 12 月 20 日	H24 年 3 月 27 日
場所	S 校会議室	T 校会議室	W 校会議室	X 校会議室
年齢	59 歳	57 歳	59 歳	60 歳
質問 10 項目	①教諭時代の主な活動：業務 ②現在の立場に進んだターニングポイント、きっかけ ③影響を受けた人物：職場での先輩・同輩、管理職など ④自己の資質能力の開発として行った内容 ⑤仕事上の最優先事項：上位に置く判断基準		⑥拠所とする教育思想・哲学：人物、書籍・講演など ⑦仕事上のストレスと対策、個人生活の充実 ⑧現在 50 歳代後半、今後（退職後）の人生への抱負 ⑨中堅教師（40 歳前後）へのアドバイス ⑩キャリアアップと力量形成の関係	

表 2 Y 氏の経歴年表

年度	年齢	所属	職名・専門	主な業務・研修
1～4	23～26	都立 A 高校（定・普）	教諭・保体～	1～4 年担任、スポーツ部～
5～6	27～28	都立 B 高校（全・普体）		教務部～、水泳部～ ・産休
7～12	29～34			保健部～、1～3 年担任
13～17	35～39			保健部～、洋上セミナー引率、1～3 年担任
18～19	40～41	都立 C 高校（全・普）		生徒部・女子バレー部～、進路部
20～22	42～44			1～2 年担任、3 年担任・教育研究員（保体）
23～24	45～46	・教頭試験合格		将来検討委員会、教務主任、研究開発委員（保体）
25	47	長期派遣研修（S 福祉財団）	年間要員	
26～30	48～52	都立 D 高校（昼間定・総）	教頭～	健康教育推進委員会・副
31～33	53～55	都立 E 高校（全・普）・校長試験合格	副校長～	奉仕カリキュラム委員会・副
34～35	56～57	都立 F 高校（全・普）	校長～	都高体連女バレー部長～、都奉仕検証委員長
36～37	58～59			都生涯学習審議会委員～、都高体連理事長

表 3 U 氏の経歴年表

経験	年齢	所属	職名・専門	主な業務・研修
1～2	23～24	都立 A 高校（全・普）	教諭・英語～	庶務部・女子バスケット部～、1 年担任
3～5	25～27	都立 B 高校（全・普）		総務部・茶道部～ ・産休育休
6～7	28～29			教務部 ・産休育休
8～13	30～35			厚生部、1～3 年担任、生徒部～
14～18	36～40	都立 C 高校（全・普）		生徒部・硬式テニス部～、1～3 年担任、生徒部
19	41			生徒部主任
20～21	42～43	・教頭試験合格		教務部、1 学年担任・教育研究員（英語）
22	44	長期派遣研修（都庁）	教頭要員	
23～27	45～49	都立 D 高校（全・普）・校長試験合格	教頭～	
28～29	50～51	都立 E 高校（普）	副校長～	
30～34	52～56	都立 F・G 高校（普・専門）	校長～	
35～	57～	都立 H 高校（普・専門）	校長～	

の概略を述べる。O 氏（地歴科）・D 氏（保体科）は教務主任や生徒部主任など複数年の主要主任を経てともに 49 歳で教頭となる。2 校 7 年間の後、ともに 56 歳で校長に昇任した。現在 O 氏は 2 校目で統括校長、D 氏は全日制・定時制課程併置校の校長として多忙を極めている。

もう 1 つが主たる分析方法の事例分析である。すなわち、女性校長キャリアに関する半構造化インタビュー内容を男性校長との比較を通して分析・解釈することである。面接調査の分析方法に関する先行研究では、河野・村松らの他に高井良健一が中年教師のゆらぎ（危機と再生）を掘り起こしたものや、高野良子による女性校長史研究などが参考となる<sup>10)</sup>。ただし、本研究のように男女校長を同一条件で面接調査して抽出部分の事例分析を比較検討し、女性校長キャリアを条件・環境整備から分析・考察したものは少ない。

これら 2 つの分析方法（経歴年表と事例分析）は、互いにトライアングレーションを構成することで、分析・解釈の妥当性を高めることとなる。経歴年表（表 2、表 3）は、例えば産休・育休を経験した女性管理職の 20～30 代の状況の特徴付ける客観的資料となる。一方、女性校長キャリアにおいて条件・環境整備に着目して抽出した逐語録は、極めて主観的な語り（narrative）として提示されている。しかし、それゆえにインフォーマントの経験世界を通した分析・解釈が可能となる。

## (2) 事例分析と考察

事例分析の対象はインフォーマント 4 名のインタビュー逐語録を整理した 10 頁程度の研究テキスト 4 冊である。視点 3 に関わって、質問 5 項目から女性管理職育成における条件・環境整備の問題と関連する部分を抽出したのが資



料1～5である。これを女性校長2名と男性校長2名との比較から分析・考察する。なお、研究テキストからの抽出・解釈は大学院生との協議で行われた。

#### a) 考察1「ターニングポイント」

女性校長Y氏はC高校5年目に経験した教育委員会主催の教育研究員制度に言及している。2年後には研究開発委員会に参加している。他校の教員との共同研修の機会を得たことが、管理職を志向した理由の1つであるとしている。一方U氏のような女性教員が生徒部主任を引き受けることは都立高校では異例のことである。その仕事をU氏ならではの工夫でやり遂げている。Y氏は教務主任、U氏は生徒部主任という学校の重要な役割を40代前半で担っている。

男性校長O氏は「教員になったからには校長を目指したい」、2校目でN校長に会い、「こういう校長だったら自分でもなれる」と意思を固めた。D氏は30代後半の教育研究員（保健体育・特別活動）の経験を理由に、「自分も一つの学校を経営したい」と意思表示している。O氏は教務主任2年・学年主任2年、D氏は生徒部主任2年・人事委員長2年など、ミドルリーダー教員の経験は豊富である。校外研究会活動を通じた視野の拡大や校内で重要業務を果たすことが、キャリアアップの原動力となっている。女性管理職のキャリアアップにも男性管理職と同様に外部研究団体への参加や主要主任の経験など力量形成の機会が与えられること（資料1の下線部分）は重要であると判断

できよう。

#### b) 考察2「自己の能力開発」

M先生の助言を得ながら、女性校長Y氏自身の出産経験を生かした保健学習、資料づくりと授業に熱中した様子が窺える。U氏は経験の浅さを自覚しつつ、それでも直向きに前進する。安直な教員生活に甘んじないU氏の意志と姿勢をQ校長が見通していた（資料2の下線部分）と言える。M先生やQ校長は性別を超えて、Y氏やU氏にとって親身な助言者mentorとして存在したこととなる<sup>11)</sup>。

一方男性校長O氏は、「授業研究を一番やりましたよ。授業が命だったんです」と厚い発表資料を披露してくれた。D氏はJICA技術専門委員として「そこ一筋でやるというのが自分の信念です」と、生徒を海外の難民キャンプに引率した経験を語る。若い教員時代から骨太な教育に取り組んだ経験が学校リーダーとなる素地を形成する。活躍する場の多い男性教員に対して、出産・育児経験を教育活動に活用する、少ない主要主任のチャンスを精一杯務めるという姿勢・努力（資料2の下線部分）が女性教員に求められる。

#### c) 考察3「個人生活の充実」

女性校長Y氏・U氏は出産・育児の経験者である。本研究では育児を行う女性教員リーダーを面接調査の対象とした。育児に関する条件・環境整備が女性管理職育成の眼目と考えられるからである。自立的な家族関係がY氏の支えとなっていることが窺える。Y氏は経歴年表の通り、

資料1 抽出逐語録「現在の立場に進んだターニングポイント、きっかけ」

筆者：管理職になるきっかけ、あるいは理由などを教えてください。
Y氏：一番のきっかけは、当時のP教頭先生でした。 <u>C高校にかわってから教務主任の仕事もさせていただいたり、将来検討委員会にも携わらせてもらい、視野が広がったというかね、そういうことがありました。</u>
Y氏： <u>C校に異動して、教育研究員（保健体育）をやらせてもらいました、それがすごい大きなきっかけですね。外の方々とお話ししたりするのは・・・外から学校を見ることができるし。</u> （下線は筆者）
U氏：主人が民間に勤めていて若いときから管理職でした。主人の家族に校長をしていた人がいて、いつかは校長になったほうが良いと言ってくれたという下敷きがありました。 <u>ちょうどそのとき、生徒部の主任になりました。初めての経験をして、うまくいなくても、何か経験したなという、失敗するチャンスを得たという考え方ができたので、何もしないよりは、失敗してもやってみたほうが良いと</u> —— （下線は筆者）

資料2 抽出逐語録「自己の能力を開発するために行った内容」

筆者：教員や管理職として自分の能力をブラッシュアップすることは何かされておりましたか。
Y氏：B高校のとき、 <u>私の出産ということもあり、保健の授業を多く持つ機会</u> がありました。生徒にどのように保健を意識させるかということで、毎回プリントをつくりました。同僚のM先生と保健と一緒に持ったときに、全クラス同じようにしようと、私のプリントを教材に授業を始めたんです。さらにこれを一冊にしようとなり、 <u>資料として冊子にしました。</u> 最終的には保健資料になりました。（下線は筆者）
U氏：それまで自分が、主任の経験も1年きりで、担任もありしたことがないし、経験が本当に乏しいという自覚がありました。 <u>「私はやっぱり向いてないから、管理職はやめようと思います」と言ったらQ校長先生が、「やりながらやっていけばいいんです」「なってから経験を積みばいいんです」と・・・。</u> できないかなと思ったことでも、とにかくやってみるしかないかな、というのが基本にあったかもしれません。（下線は筆者）

様々な団体や研究会の役員を務めている。この経験は校長職の視野を拓け、学校経営上の工夫やアイデアを獲得した。U氏は実に穏やかに家族を語る。2人の娘との交流を大切にして、校長職が続けられていることを家族に強く感謝するのである。一方、地理専門の男性校長O氏は、茶道を嗜むとともに「教室以外で地図を持って歩くことが、一つの気分転換」と幸せな教員人生を謳歌した様子が窺える。D氏は、「自分は仕事だけ、家庭は女房という図式は明らかに間違いでした」と振り返り、「家庭は夫婦で一緒につくる」ことへの気づきに言及した。O氏とD氏の教職生活は、家庭を妻に任せてきた結果の光と影の部分かもしれない。将来はパートナーや子育ての問題が男性管理職にとっても大きな課題となってくる。女性教員のキャリア形成では育児から介護の問題まで、女性管理職を支える家庭環境の条件・環境整備（資料3の下線部分）が前提となってくる。

#### d) 考察4「中堅教師へのアドバイス」

女性校長Y氏の語りの通り、現在の都立高校では、主幹教諭など管理職に就く前段階の期間（ポスト）が設定され、管理職登用まで長期化（3～5年）する傾向にある。このことは中堅教員や女性教員の管理職進出を抑制する状況を生

み出したとも言える。Y氏自身はこの問題をクリアしてきたが、特に女性教員の管理職進出への障壁は、より高くなったと言えるだろう。U氏は教員が子育てを通して学校以外の人とも交流することを勧めている。他者を頼りにすることは、他者の好意を再認識することであるという。U氏の心底には、これまで様々な人たちから受けた好意を、生徒や保護者、教職員へ返していこうという姿勢が窺える。

一方男性校長O氏は、「仕事以外に集中できるものを持つこと」や「年間に100冊ぐらいいは読んでほしいな」など、教員個人の自己実現を重視する。D氏は「次世代を育てることは、90%が苦しみである」とし「40歳代が、そこから逃れようとするところがある」と分析する。ただし次世代にきちんとバトンタッチできると、「まるでオセロのようにみんなひっくり返って、喜びのほうが強くなるんだ」と、教育の苦しみが教師の喜びへ転換される瞬間を指摘し、それを伝えることがD氏の役割であるとする。このように男性校長の語りは教員個人を対象とした研修論・教育論が中心で、出産・育児問題への言及は少なかった。女性校長2名は家庭・職場を含めて他者との協力・分担（資料4の下線部分）が、女性教員のキャリア形成をサポートする条件と指摘している。

#### 資料3 抽出逐語録「仕事上のストレス対策、個人生活の充実」

筆者：プライベートな生活では、どういうことを大事にされているわけでしょう。

Y氏：ほとんど何もしてないから（笑）、家もぐちゃぐちゃですけど、うちも3人とも独立——独立じゃないな、それぞれの生活があるので、それぞれお互いあんまり束縛はしない。

自分のペースでみんなそれぞれ生活している。何かあるときは一緒にやるというところです。（下線は筆者）

U氏：お家のことで困っていると、その人は仕事に集中できなかったり、全力で取り組めないですね。安心して外に働きに行けるようにするためには、家族は大事だと思います。仕事に行けばある役割はありますが、一個の人間としては、家庭人の役割も果たさなければいけないので、まず、家族を大切に——と言うほどしていませんけれども（笑）、——気持ちとしてはそう思っていました。（下線は筆者）

#### 資料4 抽出逐語録「中堅教師・40歳前後へのアドバイス」

筆者：女性教員がキャリアアップする上で心がけるべき点、環境づくりなど、何かアドバイスはありますか。

Y氏：今はすごく難しくなっているなどは、すごく思いますね。管理職になるということに関してはね。

私の時代は教諭から試験を受けて合格したら、それでもう管理職ですね。今は、まず、主幹教諭になるというのがありますよね。一番忙しい時期に主幹教諭になるじゃないですか、家庭的に忙しい時期にね。

本当に難しいと思うのは、相手次第という言い方も変ですけども。御家庭のね、協力が得られないと、なかなか管理職は難しいなと思いますね。私は、そういう面では恵まれていたと思うんですけど、うまく分担したりとか、家事も含めですね。できると、違うだろうとは思いますが。（下線は筆者）

U氏：家族にはすごく頼ってしまいました。産休、育休をとり、仕事の仕方に制限が加わる時には、せめてできることはやりますという姿勢、——周りの方に感謝しつつ、これはできないけれども、こちらはやりますというようなことは、気をつかうということですかね。環境づくり、うーん、子どもが生まれた人はみんな、人に頼らざるを得ないですね。そのことを、子どもを持った人は学ぶと思うのですが、お願いしないと何もやっていけないので、人の好意や助けを素直に受けられるようになるという美点があります。子どもを育てるって、たいへん弱い立場なので、そういうことを学べる気がします。（下線は筆者）

### e) 考察5「キャリアアップと力量形成」

女性校長 Y 氏は力量形成とキャリアアップの関係を明瞭に整理した。前者は全教員に求められること、子どもの教育にかかわる人間としての義務である。後者は管理職となることだけとは捉えない。子どもの指導・教育という専門性を追究し、その先達となることをキャリアアップと位置付けた。Y 氏自身も校長として表1の経歴年表の通り、奉仕活動の研究会を創設したり、ホームルーム担任の研究会を主催している。教育管理職となっても、教育の専門性を発揮し続けることであり、先行研究で河野・村松らが指摘した「teaching の延長にある management」に共通すると判断できる<sup>12)</sup>。

研修や経験を積むことで力量形成が図られることは、U 氏の指摘の通りである。しかし目標となる主任級教員が存在し中堅・若手がそれをモデルに業務を習得していくという、かつての職場内の職人的なキャリア形成が、現在は機能していないと U 氏は言う。最終的に U 氏は、キャリアアップと力量形成の関係を、まず、後輩教員がモデルとする向上心や職務能力の高い先輩教員を発掘し、主要ポストに配置する。後輩教員育成の目処がついた段階で、先輩教員をキャリアアップさせる。後輩教員が後任としてそのポストに就くという、循環的なキャリア形成システムを職場内に再構築することへ帰着させるのである。

男性校長 O 氏は、「力量形成が先でしょうね」と明快である。「教育者として、まず、教科指導がきちんとできる」ことが重要とし、「自分の教育観や授業観、あるいは学校の経営観を実現する」ために管理職となると言う。常に教員個人の力量充実が先にあるのである。また O 氏は法律や規則を「トップダウン的に守れという、(東京都教育委員会の) 守らせ方」に疑問を投げかけている。人間がつくった法律や規則が逆に学校教育を硬直化させているという指摘

である。D 氏の力量形成とキャリアアップの見方はやや複雑である。「どれだけ生徒、次の世代をしっかりと見ているか」を力量形成の基盤とし、一方で「昇進する段階によって見える世界が違うわけですよね、責任もね」と、キャリアアップが力量形成を加速させるとも指摘する。ただし D 氏は、校長職となったのも国際交流機関の役職経験も「これらは全て、生徒のためでしょう」と、力量形成とキャリアアップを次世代の育成に向けて合力させてきたとする。また、確かな教育実践を示せない校長が、中堅教員に管理職受験を勧めても、彼らは信頼感を持って教育管理職を志すことはない D 氏は指摘し、現在の都立高校長の在り方についても問題提起している。

人材発掘・育成に関しては男女校長で差が見られず、中堅教員を意識改革する話題に集中する傾向が窺える。ただし、女性校長は教員集団の多様性 (Y 氏、資料5の下線部分) や先輩後輩関係の再構築 (U 氏、資料5の下線部分) など教員の同僚性やチームづくりに言及した。一方、男性校長は教育委員会主導の上意下達システムに校長が組み入れられたこと (男性校長 O 氏) や教員の目標となる校長像が見失われたこと (男性校長 D 氏) など、教員が管理職を志向しない傾向を促進した事情・原因にも触れている。

### (3) 総合的考察と提言

本研究の目的は、力量形成とキャリアアップを軸に女性校長のキャリア形成過程における条件・環境整備面からさらにキャリア形成の在り方までを探ることである。面接調査を通して収集・整理した経歴年表 (表2、表3) と事例分析 (資料1~5) を総合して年代別に考察する。

まず、20~30代での出産・育児は女性教員キャリアにおいて重要課題である。この課題は、授業教材や同僚との協働性などプラスの働きに転換することが可能である。男

### 資料5 抽出逐語録「キャリアアップと力量形成との関係」

筆者：一本筋を通して、愚直にまで一つのことをやり遂げる人がいてもいいということですね。

Y 氏：そうです、そうです。教員はいろんな人がいて、いいと思いますよ。

おでんの話を聞いたことがあるんですけども、いろんな人がいて学校が成り立っている。先生方もね。生徒たちも、そのいろんな出汁が出ていくから、いいんですね。これは生徒たちも同じね。別に管理職を目指さない人もいいし、目指す人もいいし……。 (下線は筆者)

筆者：Y 先生は、キャリアアップするというイメージを何かお持ちですか。例えば、授業の達人とかですね。

Y 氏：今、指導教諭と呼ばれている方たち？あるいは研究会で指導的な立場に立つとか、そういうことはキャリアアップと言えるかもしれないですね。 (下線は筆者)

筆者：キャリアアップと経験を積むという意味での力量形成、この2つは密接な関係があると思うのですが？

U 氏：まず、やってみよう、いつかはやるんだというのは、大事かもしれないですね。

いつかは自分も主任になる、主任になって若い人や経験の浅い人を助けられるだけのものを、自分は持たなければならない、と思いながら日々の経験を積むことと、少しでも楽になればいいや、と思ってやっていることとは違いますからね。目標としてキャリアアップの形があるのは大事なんでしょうね――。

昔はきっと、いつかはあの人みたいになるといって、その人が主任だったりするわけですよね。みんながそういうように、自分もいつかはと思わなければ、学校組織の向上はないかもかもしれませんね。 (下線は筆者)



性教員はこの時期に課外活動や授業研究に専念する傾向は強いが、育児・介護は今後、男性教員の課題にもなってくる。現在のところ、女性教員にとって家庭や職場での協働性を構築することは、キャリア形成を促進する鍵となることが事例分析を通して明らかになった。

40歳までに外部研究会に参加するなど視野拡大がキャリア形成に影響を与えていた。40代前半に女性教員が主要主任など重要ポストに配置され、その責務を果たすことは必要条件である。ただし男性教員はこの時期に重要ポストを歴任しており、これが昇任条件となるという感覚は持っていない。

また、この時期の助言者 mentor は、女性教員にとって学校管理職としてのロールモデル(役割模範)となる。さらに助言者 mentor による受容と確認、カウンセリングなどが職場の条件・環境整備として必要という指摘もある<sup>13)</sup>。

40代後半の管理職期では外部研究機関などとの交流、リフレッシュ・趣味などを通じた視野の拡大と自己啓発がさらに求められてくる。まず、力量形成は研修の一環として教員の義務と判断される。逆にキャリアアップでは、女性教員に困難業務へのチャレンジを期待する一方、管理職には努力だけではなく適性が必要という指摘(女性校長 Y 氏)もある。

以上のように女性校長キャリアは、20歳代から50歳代まで続く力量形成過程の賜物と言える。本研究で取り上げた女性校長2名は自身が出産・育児を経験しており、家族や同僚との協働性構築を重視した。このことは教育委員会が校長たちに期待する強力なリーダー像に対して、弾力性や柔軟性に富んだレジリエンス resilience を拠る所に、協働的な(いわゆる、チームとして)同僚性の発揮を促すという、しなやかな女性校長像を提言するものである<sup>14)</sup>。

#### 4. 今後の課題

本研究は都立高校教員の力量形成を、キャリアアップとの関係から明らかにする研究の一環に位置づけられる。すなわち、問題の所在で指摘した視点1, 2に続いて、本研究では視点3として女性校長に着目し、男性校長との比較から女性教員のキャリアアップに必要な条件・環境整備を含めてキャリア形成の在り方を追究した。

その結果として、まず、「出産・育児(20-30歳代)→外部への視野拡大(40歳代まで)→主要主任経験(40歳代前半)→外部研究機関との交流(40歳代後半)」というキャリア形成プロセスモデルを導出した。ただし、「出産」以外には男女差がない、「出産」は女性校長となる条件かという反論等が予想される。このキャリア形成プロセスモデルの検証として、さらに全逐語録を計量的分析を試みたい。今後の研究課題として面接調査事例を増やすとともに的確な内容分析方法を選択するなど、他の女性校長への一般化を目指して、より多面的に女性教員のキャリアアップに必要な条件・環境整備を明らかにする。

もう一つは、50歳代になってしなやかに協働的に(チームとして)学校経営を行う女性校長像が浮上したことである。教員個々人の内心にあるレジリエンスとは、「『弾力性』

『回復力』『はね返り』『立ち直り』『しなやかさ』『復元力』などと訳される精神的健康に関する概念」と定義されている<sup>15)</sup>。特に困難や危機を乗り越えた要因に同僚や家族の支えがあったことは、本事例の分析結果と一致する部分である。このしなやかに協働的な(チームとして)学校経営が、本事例での女性校長固有のものか、あるいは男女の性別とは関係なく、ミドルリーダー教員が目指す学校リーダーモデルと成り得るのか、その実証的研究も今後の課題となる。

#### 引用・参考文献

- 筆者による先行的な検討は以下の通りである。
  - 木内隆生(2013) 都立学校リーダーのキャリアアップと力量形成の過程. 福岡教育大学教育実践研究. 21: 151-158.
  - 木内隆生(2016) 都立高校教員の力量形成過程に及ぼす教育委員会の職務経験. 東京農業大学教職研究集録. 1: 19-31.
- 東京都教育委員会の課題は近年、校長・副校長の人材確保の困難な状況が続き、特に女性管理職の構成比が低いことである。東京都教育委員会(2015) 東京都教員人材育成基本方針(一部改正版). 19-20. [www.kyoiku.metro.tokyo.jp/buka/jinji/jinzai/27jinzaikuseihosin.pdf](http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/buka/jinji/jinzai/27jinzaikuseihosin.pdf) (最終アクセス 2017年5月6日)
- 内閣官房日本経済再生総合事務局(2016) 日本再興戦略改訂2015—これまでの成果と新たな改革. <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/> (最終アクセス 2017年5月6日)
- 文部科学省(2015) 平成26年度公立学校教職員の人事行政状況調査について(概要). [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/12/25/1365252\\_01\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2015/12/25/1365252_01_1.pdf) (最終アクセス 2017年5月6日)
- 総務省統計局(2015) 話題の数字 No. 46—11.3%—女性管理職の割合. <http://search.keizaireport.com/search.php/-/keyword=%E8%A9%B1%E9%A1%8C%E3%81%AE%E6%95%B0%E5%AD%97/> (最終アクセス 2017年5月7日)
- 最近刊行された女性キャリアアップを支援する書籍は以下の通りである。
  - 麓 幸子(2015) なぜ、あの会社は女性管理職が順調に増えているのか. 日経BP社, 東京.
  - 清水レナ(2015) 女性活躍推進ハンドブック. ディスカヴァー・21, 東京. p.58
  - YVONNE Ziegler (1999) Japanische Frauen in Führungspositionen. Rainer Hampp Verlag. (志学社監訳(2016) キャリアウーマンたちの挑戦. 東京.)
- 河野銀子・村松泰子編著(2011) 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
- 同上書 pp.191-195.
- 質的研究, 特にインタビュー調査や経歴年表については以下の文献を参考とした。
  - NORMAN K. Denzin and YVONNA S. Lincoln (2000) Handbook of Qualitative Research. Sage Publications.
  - IVOR Goodson and PAT Sikes (2001) Life History Research in Educational Settings. Open University Press.
  - 山崎準二(2014) “第3節ライフヒストリー法” 教育方法学研究ハンドブック. 学文社, 東京. pp.106-109.
- 教師の成長・昇進や教職生活に関する文献は以下の通りである。
  - 高野良子(2006) 女性校長の登用とキャリアに関する研究. 風間書房, 東京.
  - 楊 川(2014) 公立小学校における女性教員の管理職

- への昇任及びキャリア形成に関する研究. 九州大学博士論文 (未刊行)
- c) 高井良健一 (2014) 教師の中年期の危機と再生 (Ⅱ). 人文自然科学論集. 135 : 15-56.
- 11) メンタリング及び教師の協働性に関する最近の論文は以下の通りである。
- a) 小柳和喜雄 (2014) 学校における組織的な教育力の向上と関わるピア・グループ・メンタリングの方法. 学校教育実践研究. 6 : 45-50.
- b) 伊藤政之・石川英志 (2015) 学校の小規模化状況における若手教員の授業力形成. 教師教育研究. 11 : 73-88.
- c) 兼安章子 (2016) 教師の授業力形成に関する動向—教師の持つネットワークに着目して—. 教育経営学研究紀要. 18 : 79-84.
- 12) 前掲書 (7) pp.191-195.
- 13) 前掲書 (11) b pp.80-81.
- 14) レジリエンスに関する最近の論文は以下の通りである。
- a) 西 康滋・新井 肇 (2011) 教師の使命感とバーンアウトの関連についての研究. 生徒指導学研究. 10 : 36-46.
- b) 杉田郁代 (2013) 教員のバーンアウトとレジリエンスも関連について. 心理相談センター年報. 9 : 21-28.
- c) 村木良孝 (2016) レジリエンスの統合的理解に向けて. 東京大学大学院教育学研究科紀要. 55 : 281-290.
- 15) 前掲書 14) a) 37.



# A Case Study of Women's Career Progression for Becoming Principals of Tokyo Metropolitan High Schools : A Comparison with Men

By

Ryusei KIUCHI\*

(Received February 21, 2017/Accepted April 21, 2017)

**Summary** : The purpose of this case study is to consider women's career progression for becoming principals of Tokyo Metropolitan High Schools. In spite of the fact that career women increased recently, other studies have demonstrated there are not enough women in education management in secondary education schools. An interview survey was put into effect for 4 informants. The informants are 2 female principals and 2 male principals. The answers of female principals to 5 questions (turning points, self-development, private life, advice to subordinates, and relation between the career progression and professional development as a teacher) was analyzed in comparison with male principals. As a result, some conditions that it should be settled were pointed out : childbearing and child-rearing in the 20 or 30 year old generation ; expansion of viewpoint ; experience of an important post ; encounter with a mentor in the 40 year old generation ; and creating strong and resilient cooperation with colleagues in the 50 year old generation.

**Key words** : career progression, professional development, school leader, female principal

---

\* Teacher Education course in Tokyo University of Agriculture