

ジェンダーの視点を通した 学校管理職研究の展開

杉 山 二 季

1. はじめに

学校管理職に占める女性の割合が低いことが指摘されて久しい。2011 年度において、本務教員に占める女性の割合は小学校 62.8%、中学校 42.1%、高等学校 30.1%であるのに対し、校長に占める女性の割合は小学校 18.5%、中学校 5.5%、高等学校 5.6%である¹⁾。30 年前（1981 年）の小学校、中学校、高等学校における校長の女性割合が 2.2%、0.2%、2.5%であったことを鑑みると、女性の管理的立場への進出は着実に拡大したと言えるが、女性教員の割合との格差はいまだ大きい。学校の管理職への昇進機会はジェンダーに十分に開かれたものではなく、「ガラスの天井」は存在し続けているといえる。

わが国の女性学校管理職に関する研究は、1990 年代までは田中（1991）、高野・明石（1992）など少数の論者によるものだったが、2000 年代に入って大きく開花した。小中学校の女性校長に焦点をあてた研究としては、高野（2001, 2002, 2006）、杉山ら（2005）、揚（2007, 2009, 2011）、女子教育問題研究会（2009）などがある。これまで対象とされてこなかった高等学校の女性校長についても、河野ら（2011, 2012）が研究を行っている。アンケートを用いた大規模調査から、少数の女性校長に対するライフヒストリーインタビューまで方法は様々であるが、女性管理職のキャリア形成過程を明らかにし、彼女たちが管理職になることを可能にした条件や、ほかの女性教師が直面しうる障壁を探るものであることを目的とするものである。管理職になった女性たちのキャリア形成過程からは、教職の初期においては昇進に対する見通しが希薄であること、主任期の経験が重要であること、主任としての仕事のほかに、主にその時期に経験した研修や自主的

な勉強会、役割モデルやメンターの存在が、重要な機能を果たしていたことなどが共通して浮かび上がってきている。そして家庭責任などの存在によってそれらの機会へのアクセスが限定された女性が、管理職にならないという道を結果的に選択していることも示唆されていた。

一方、学校管理職については、任用や養成のあり方に関する議論が近年盛んに行われている。地方分権化、学校の裁量権拡大の流れのなか、特色ある学校づくりをリードする校長をどのように養成、任用できるのか。2012年8月の中教審答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」では、「現職教員が学びやすい環境整備」のための休業制度、長期履修制度、eラーニングなどへの言及がされ、官制研修等へのアクセスが限定された教員に対する配慮がうかがえる。しかし、ここで言及されなかったよりインフォーマルな校内校外における学びとキャリア形成の機会の保障も重要である。また別項で「管理職としての職能開発のシステム化」のための「教職大学院、教員研修センター等における管理職育成プログラムの開発が提起されているが、このようなプログラムへのアクセス機会もジェンダーによって異なるだろう。効果的な管理職の養成や任用は、学校管理職がジェンダーにひらかれた専門職になることと同時に追求されていくべきである。女性管理職研究と、管理職研究との間にまだ残る距離を埋めていかなくてはならない。

2. 本稿の視点

わが国の女性管理職研究は既に見出された知見の上に、どのような新たな研究と現実への適用を目指していけばいいのだろうか。このことを考えるため、海外においてジェンダーの視点を通して行われてきた学校管理職研究を参照しよう。

『学校管理職研究ハンドブック第2版』（1999）に収められた Shakeshaft のレビュー「よりジェンダー・インクルーシブな専門職を生み出すための闘い」は、女性の学校管理職に関する研究の発展を、①女性の研究の不在、②管理職である（になった）女性の探究、③女性の不利で従属的な立場を描き出す研究、④女性自身の言葉によって描かれる女性の研究、⑤理論を問い直すものとしての女性、

⑥理論の変革、という6つのステージで整理した（表1）。各ステージにおける問いへの答えが次のステージへの展開を招いてきたとする発展段階的な整理であるが、これまでのステージの問いに完全に答えを出すことは不可能であるともしている。1970年代から80年代初頭にかけて登場した女性管理職の研究は、その実態を問う数量的研究にはじまり、男女の比較を通して女性が管理職になることの障壁を明らかにするもの、女性自身の語りを通して女性の世界とその経験の複雑さを描き出すものへと移り変わっていった。女性自身の経験への注目は、これまでの理論が男性中心に組み立てられてきたことを逆照射し、理論の再構築の必要性を提起してきた。

表1 女性とジェンダーの研究のステージ (Shakeshaft,1999)

ステージ	問い	アプローチ	結果
ステージ1 女性の研究の不在	女性学校管理職はどれだけいて、そのポジションは？	数量的調査	管理的ポジションごとの女性の数の記録
ステージ2 管理職である（管理職になった）女性の調査	学校管理職になる女性の特徴は何か？女性の学校管理職の歴史は？	女性管理職の調査、「偉大な」女性を掘り起こす歴史研究	女性管理職の人口統計学データ、態度の記述。先人である管理職の物語
ステージ3 不利、従属的な立場に置かれるものとしての女性	なぜ学校には女性のリーダーがこれほど少ないのか？	女性に対する態度、女性の態度の調査。女性の経験の調査。差別の経験的、準経験的研究	女性が管理職へと昇進することを妨げる障壁の同定
ステージ4 女性自身の言葉によって描かれる女性	女性はどうのように彼女たちの経験や人生を語るのか？	サーベイ、インタビュー、観察的研究	女性のバースペクティブからの世界の見え方
ステージ5 理論を問い直すものとしての女性	女性の経験を包含するには、理論はどのように変わるべきか？ジェンダーは組織の動きや有効性にどのような影響を及ぼすのか？	女性に適合するような理論や方法の分析	必ずしも理論が女性に適切なものとなっていないという現実
ステージ6 理論の変革	組織における人間の行動の理論はなにか？	サーベイ、理論の分析、アクション、リサーチ、観察的・インタビュー研究	女性の経験を含めるための理論の再概念化

わが国で2000年代に展開したのは、彼女の整理を借りれば、ステージ3までの研究が中心であったといえよう。女性校長女性校長へのアンケートやインタビューを通してキャリア形成の各過程を描いた多数の研究は、女性の直面する障壁を明らかにしてきた。しかし、ステージ4以降の女性の世界の描出や、そこから従来の理論の問い直しと再構築を視野に入れた研究はわずかである²⁾。それを

進めていくためにはステージ3までのより多くの蓄積が必要でもある。そこで、以下の3節では海外の研究において、女性の管理職への昇進の障壁となるものがどこまで明らかにされてきたか、女性の経験からキャリア概念がどのように見直されてきたか、女性の経験からリーダーシップ概念がどのように見直されてきたかを概観する。

3. 海外の女性管理職研究が明らかにしてきたもの

3-1. 女性の昇進を妨げる障壁を明るみに出す

女性の昇進を妨げるものはなにか。その答えを追求した初期の研究は、まず女性の昇進への意欲や動機づけの弱さといった内的要因に着目した。女性の自己イメージは低く、管理職としての自信も弱いことが男性との比較で明らかになった。しかし、意欲や動機づけや自信は、社会的構造的な要因と無関係な個人の心理状態ではなく、女性を取り巻く状況のなかで形成されてきたものと考えることが出来る。女性の態度といった内的要因と社会的構造的にもたらされる外的要因を並置して扱っていた初期の研究に対し、80年代以降は両者の関係に注目し、女性の意欲や自信に影響を与える構造的要因の探究が中心になっていった(Shakeshaft, Brown, Irby, Grogan & Ballenger, 2007)。

女性が管理的職務に向いていないとするステレオタイプは、直接間接に女性の道を閉ざす働きをする。管理職の雇用において、性によるあからさまな差別は減ってきているものの、いまだ当局やゲートキーパーなどの間に古い考えは残っている(Young & McLeod, 2001)。さらにこのようなステレオタイプが存在していることを女性が感じることは、彼女たちの意欲を引き下げるものともなりうる。

管理職キャリアを求めるにあたって、女性たちがサポートや、励まし、カウンセリングを家庭、同僚、上司、制度から十分に得ていないことは、彼女たちの管理職昇進を阻害する大きな要因である(Grogan, 2000, Grogan & Brunner, 2005)。女性のキャリアは家庭責任をはじめとする外的な要因に偶然的なタイミングで左右され、キャリアに対する明確な見通しを持たない。出産や育児に伴うキャリアの

中断は、職務への本人たちの自信を失わせる大きな要因となるが、支援してくれる人物がいることで復帰は促進される。女性の疎外は男性によって引き起こされるのみならず、同性によって足を引っ張られる「水平的暴力」によっても強化される。女性教師や、女性教育長からの否定的な扱いを受けた経験をもつ女性管理職も少なくない (Funk, 2002)。

加えて、女性たちには、基準となるようなロールモデル、アドバイスやネットワークを提供してくれるスポンサー、さまざまなキャリア発達の機能を提供してくれるメンター、インフォーマルなネットワークなどが不足している。政治的現実や、プロジェクトの動かし方、官僚制の扱い方、上手に予算を組み上げる方法、コミュニティとのコンタクトの取り方、その他ハンドブックには書いていないさまざまな生き残りのテクニックは、メンターから学ばなければならないことだった (Hill & Ragland, 1995)。管理職としてのフォーマル・インフォーマルな規範を身につけさせる社会化のプロセスが、女性には必要である。女性にとって管理職の仕事が魅力的に映らなければ、女性はある程度管理職を目指そうと思わないだろう。その意味で、適切なロールモデルは重要であるし、職場の管理職の過ごす環境がサポートあるものと感じられなければならない。

管理職の現実の職場環境だけでなく、管理職の準備プログラムが女性のニーズや関心に適合したものになっているのかも、同様に重要である (Brown & Irby, 1995)。そこでのカリキュラムが、平等という問題に対して無関心であったり、ジェンダーの視点を欠いた偏った知識基礎によっていることが指摘されている。男性の管理職が役に立つと考えているプログラムの内容が、女性管理職たちにとっては管理職としての仕事に役立つものだとはほとんど感じられてはいなかったという指摘は興味深い (Iselt, Brown & Irby, 2001)。女性はより現場ベースの知識、ケーススタディに高い価値を見出していることが分かっている。このことは、女性たちの志向し発揮するリーダーシップ行動とも関わる点である。

3-2. 「異なる」キャリアからキャリア概念を問い直す

女性の言葉やパースペクティブを通した研究が重ねられることで、女性が従来

想定されていたキャリア概念、キャリアパスとかなり異なる世界を生きていることが明らかになった。既にみたように女性のキャリアはしばしば子育てや親の介護による中断を含み、家庭生活と職業生活とは分離されず不断に交渉しながらそこを生きていく。キャリアの選択は、状況依存的、文脈依存的になされ、男性のように計画されておらず見通しを持たない。

女性たちが照らすのは、これまでのキャリア概念、キャリアパスが白人男性のそれを標準として作られてきたということだった。従来の直線的にキャリアラダーを上昇するモデルには、中断は想定されていない。そのために女性が中断を経験した時、昇進にかかわる準備に戻ったり、ネットワーク形成や、特別な仕事などへの参加をしていくことには大きな課題が生まれてしまうのである。

家庭責任だけが女性のキャリアを規定しているのではないことにも注意が必要だ。女性のキャリアの軌跡を理解するには、より複雑なアプローチが必要になる。職業的な、社会的な、歴史的な複雑な構造の中を交渉する個人を、階級、性別、人種、年齢、その他さまざまな帰属の多様性において理解していく必要がある。(Acker, 1989, 1992, 1995)。個人の経験に寄り添って描かれた事例は、学校をめぐる多様な社会構造的な要因の相互作用によって女性のキャリア選択がなされていることを示す (Boulton, & Coldron, 1998)。

さらに標準と異なるキャリアへの着目は、ゲイ・レズビアン・バイセクシュアルなどさまざまなマイノリティの経験するキャリアの複雑さへも視野を拡げるものだ。家庭責任との両立という観点さえも、ヘテロセクシュアルの女性たちを前提としたものだというところにかれらの存在は気づかせてくれる。キャリアの研究は、かつて見落とされてきた多様な人生の軌跡に分け入り、それぞれの複雑さを描き出す方向へと深化してきた。

3-3. 「異なる」リーダーシップ行動からリーダーシップ概念を問い直す

女性管理職の発揮するリーダーシップに関する研究も、キャリアについての研究と同様の道筋をたどってきた。初期の研究の多くは男女の比較を通して、女性の発揮するリーダーシップが男性よりも劣ったものでない、あるいはより効果的

なものであることを証明することを目的としていた。しかし、女性の経験そのものが研究の焦点となり、アプローチも数量的な比較研究から女性のみに対するインタビューや観察研究が中心になってくると、女性のリーダーシップが従来論じられてきたものとはかなり異なる独特のものであることが見えてきた。同じ尺度で優劣を論じようとするだけでは見えなかったことだが、これまでのリーダーシップ理論がいかに女性の経験を考慮に入れず、男性の行動の仕方やパースペクティブから導き出されてきたかということが気づかれたのである。

女性管理職の発揮するリーダーシップに注目した研究は、従来とは異なる新たなリーダーシップスタイルの存在を明らかに出した。インタラクティブなリーダーシップ、ケアリングなリーダーシップ、関係的なリーダーシップ、権力分散的なリーダーシップ、学習にフォーカスするリーダーシップ、真正の・倫理的な・奉仕的な・価値付与的なリーダーシップ、共働的なリーダーシップなど、論者によって切り取り方や名づけ方は様々であるが、ここには女性のリーダーシップ行動に含まれる共通の要素がいくつか認められる。リーダーシップの発揮において、社会的不平等を解消したいと願い、不利を被っている集団に対するサポートを自らの使命と考え、社会的正義に奉仕すること。スピリチュアルな側面。コミュニケーション、チームワーク、協働、共同体のつながりなどを優先する関係的な側面。自らの権力を周囲に及ぼすと考えるよりも、権力が周囲とシェアされていると考える権力分散的な側面。ティーチング能力を教師に求め、ティーチングプログラムの達成に関心を払うなど、ティーチングを重視すること (Dobie & Hummel 2001, Holtkamp 2002, Grogan & Shakeshaft, 2011)。

これらの女性管理職が見せたリーダーシップ行動を、「女性的リーダーシップ」と名付けてよいのかという批判もある (Billing & Alvesson, 2000)。女性のリーダーシップ行動も一樣ではないはずである。Acker (1999) は女性のリーダーシップスタイルを本質主義的に捉え、一枚岩のものととらえすぎることを、過去の男性中心主義的なリーダーシップ研究と「同じ過ちを犯すもの」と警鐘を鳴らした。さらにキャリア研究と同様に、脱文脈的にリーダーシップを研究するのではなく、それぞれの学校・コミュニティの社会経済的文脈の個別性に注目すべきではないかと示唆する。

強調すべきは、2点ある。ひとつは、これまでのリーダーシップ理論にはほとんど登場しなかった効果的なリーダーシップの発揮の仕方があり、それは女性管理職に注目することで見えてきたものだということだ。もちろん男性がそのようなリーダーシップをまったく発揮できないわけではないだろうが、男性の行動とパースペクティブを中心に組み立てられた理論からは周縁的なものとして十分に価値づけられてこなかった。つまり男女のリーダーシップの優劣を問題にするのではなく、効果的なリーダーシップのありかたについての視点から、女性のリーダーシップ行動を積極的に評価していく必要がある。

もうひとつは、従来型のリーダーシップよりもオルタナティブなリーダーシップの発揮の仕方を志向する人に対しては、従来のリーダーシップ育成プログラムは魅力的なリーダー像を提起することが出来ず、かれらを同化させるか、あるいは結果として排除する機能を果たしてきたということである。Coleman & Fitzgerald (2008) は、公的なリーダーシップ養成プログラムは、そこに候補者たちを「適合させる」か「屈服させる」ものだったとする。「よい」リーダー、「よい」リーダーシップというのが誰のリーダーシップのあり方をモデルにしてきたかを不問にしたままであったことが、結果的に女性管理職の少なさを生み出してきた。リーダーシップ育成と登用のシステムは、オルタナティブな志向を持った教師をも、リーダーとして育成することに開かれたものになっていなければならない。

4. おわりに：日本の研究への示唆

以上の海外の研究の概観を踏まえて、日本の研究への示唆を考えるならば、以下の三点が指摘できるだろう。

一点目は、女性の言葉やパースペクティブに基づく研究の蓄積は今後ますます必要であるということである。彼女たちのキャリアが多数の要因の相互作用によって複雑に決定されていることが、より丁寧に明らかにされなければならない。

二点目は、女性の言葉やパースペクティブに基づいて彼女たちのリーダーシップ行動を明らかにする研究の蓄積が少なく、整理されてきていないことである。とくにわが国においては、女性のリーダーシップと変革期に求められるリーダー

シップとの関係はほとんどと言ってよいほど議論されていない。女性のリーダーシップを無条件に是とするに留まらず、今求められる学校管理職のリーダーシップとはいかなるものなのか、そこにジェンダーの視点を組み込みながら議論される必要があるだろう。

三点目は、そこで明らかにされる女性のキャリアやリーダーシップ行動の複雑さを踏まえたうえで、多様なキャリア志向やキャリアパスの経験、多様なリーダーシップ志向をもつ個人をそれぞれ含み込めるような、キャリア形成や管理職育成のシステムのデザインが考えられる必要があるということである。それは女性だけでなく、男性にとっても、働きやすく成長しやすいシステムとなるのではないだろうか。

【注】

- 1) 文部科学省「学校基本調査」より。小学校・中学校・高等学校（全日制＋定時制の計）の本務教員の数を用いている。
- 2) Shakeshaft はステージ 5, 6 の理論の検討は、アメリカよりも、特にイギリス、オーストラリア、カナダにおいて発展したことを指摘している。こうしたイギリスの研究の動向を踏まえているのは、杉山ら (2005) や、学校管理職研究ではないが河上 (2001)、蓮尾 (1993, 1994) がある。河野・池上ら (2012) も「学校管理職モデル」を女性の経験の検討から見直すことを試みている。

【参考文献】

- Acker, S. Rethinking Teachers' Careers. in S. Acker (Ed.) *Teachers, Gender and Careers*, Falmer Press, 1989, pp.7-20.
- Acker, S. Creating careers: women teachers at work. *Curriculum Inquiry*, 22(2), 1992, pp.141-163.
- Acker, S. Gender and teachers' work. in M. Apple (Ed.) *Review of research in education*, 21, American Educational Research Association, 1995, pp.99-162.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M., Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership, *Gender, work and organization*, 7(3), 2000.
- Boulton, P. & Coldron, J., Why women teachers say 'Stuff It' to promotion: a failure of equal opportunities?, *Gender and Education*, 10(2), 1998, pp.149-161.
- Brown, G. & Irby, B. J. (eds.), *Women as school executives: Voices and visions*. Texas Council of

- women school executives. (ERIC document No. ED401252). 1995.
- Coleman, M. & Fitzgerald, T.. Gender and Leadership Development. In Lumby, J., Crow, G., and Pashiardis, P. (eds.) *International Handbook in the Preparation and Development of School Leaders*, Routledge, UK, 2008.
- Dobie, D. F. Hummel, B.. Successful Women Superintendents in a Gender-Biased Profession. *Equity & Excellence in Education*, v34 n2 p22-28 Sep 2001 (EJ634027).
- Funk, C.. Cutting Down the Tall Poppies: Horizontal Violence. *ERIC document* (ED469273), 2002.
- Grogan, M., Laying the groundwork for a re-conception of the superintendency from feminist postmodern perspectives. *Education Administration Quarterly*, 36(1), 2000, pp. 117-142
- Grogan, M. & Brunner, C. C. Women leading systems. *The school administrator.*, 62(2), 2005., pp.46-50.
- Grogan, M. & Shakeshaft, C. *Women and educational leadership*. Jossey-Bass, 2011.
- 蓮尾直美「女性教員のキャリア形成に関する調査研究 (1)」『三重大学教育実践研究指導センター紀要』13, 1993 年, pp.115-127., 蓮尾直美「小・中学校女性教員のキャリア形成に関する事例研究」『三重大学教育学部研究紀要 教育科学』45, 1994 年, pp.141-153.
- Hill, M. S., & Ragland, J. C., *Women as educational leaders: Opening windows, pushing ceilings*. Corwin Press, 1995.
- Holtkamp, Leslie A. Crossing Borders: An Analysis of the Characteristics and Attributes of Female Public School Principals. *Advancing Women in Leadership Journal*, v10 n1, ERIC document (ED469221), 2002
- Iselt, C. C. & Brown, G., & Irby, B. Gender differences in superintendents' perceptions of superintendent preparation programs, in Brunner, C. C. & Bjork (ed.) *Advances in research and theories of school management and educational policy*. JAI Elsevier Science, 2001.
- 女子教育問題研究会『女性校長のキャリア形成—公立小・中学校校長 554 人の声を聞く—』尚学社、2009
- 河上婦志子「教員像のオルタナティブを探る—イギリスの女性教員研究—」神奈川大学人文学研究所『ジェンダー・ポリティクスのゆくえ』勁草書房、2001、pp.93-122
- 河野銀子・村松泰子編著、村上郷子・高野良子・池上徹・木村育恵・田口久美子・杉山二季『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか』、学文社、2011.
- 河野銀子・池上徹・高野良子・杉山二季・木村育恵・田口久美子・村上郷子・村松泰子「学校管理職モデルの再検討：公立高校の女性校長を取り巻く状況に着目して」山形大学紀要、教育科学、15(3)、2012、pp.243-258.
- Sacks, J. and Blackmore, J. You never show you can't cope: woman in school leadership roles managing their emotions. *Gender and Education*, 10(3), 1998, pp.265-279.
- Shakeshaft, C., The struggle to create a more gender-inclusive profession, Murphy, J. & Louis, K.S. (eds.), *Handbook of research on educational administration (2nd. ed): a project of the*

American Educational Research Association, Jossey-Bass, 1999

Shakeshaft, C., Brown, G., Irby, B. J., Grogan, M. and Ballenger, J., Increasing Gender Equity in Educational Leadership, in Klein, S., Dwyer, C., Fox, L., Grayson, D., Kramarae, C., Pollard, D., & Richardson, B. (eds.) *Handbook for Achieving Gender Equity through Education*, Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

杉山二季・黒田友紀・望月一枝・浅井幸子「小中学校における女性管理職のキャリア形成」
東京大学大学院教育学研究科紀要、44、2005、pp.281-299.

高野良子・明石要一「女性校長のキャリア形成の分析：職業生活と意識に関する全国調査を中心として」千葉大学教育学部研究紀要、40(1)、1992、pp.139-156.

高野良子「女性校長低率要因に関する一考察」、日本女子大学大学院人編社会研究科紀要、5、1999、pp.105-118.

高野良子「戦後女性公立小学校校長第一号の登用と役割受容—40 都道府県 68 人の分析をとおして—」国立女性教育会館研究紀要、5、2001、pp.89-99.

高野良子『女性校長の登用とキャリアに関する研究—戦前期から 1980 年代までの公立小学校を対象として—』風間書房、2006

田中義章「管理職（校長）志向に関する男女教員格差」『社会学論叢』112、1991、pp.283-297。

Young, M. D. & McLeod, S. Flukes, opportunities, and planned interventions: Factors affecting women's decisions to become school administrators. *Educational Administration Quarterly*, 37(4), 2001, pp.462-502.

揚川「公立小・中学校における女性校長のキャリア形成に関する実証的研究」九州教育学会研究紀要、35、2007、pp.61-68.

揚川「公立小学校女性校長のキャリア形成の促進要因の検討—先進自治体富山県の事例分析—」教育経営学研究紀要、九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門）教育経営学研究室／教育法制論研究室、12、2009、25-33.

揚川「学校経営参画が教員のキャリアに与える影響—女性校長のキャリア形成に着目して—」九州教育経営学会研究紀要、17、2011、pp.125-133.