

女性教職員活躍事例集Ⅱ

～管理職への道のりと伝えたいメッセージ～

北海道石狩翔陽高等学校 渡邊校長



Q お伝えしたいメッセージをお願いします！

女性活躍推進について二つのメッセージを、養護教諭の先生方へ一つのメッセージをお話します。

(1) 学校や家庭が植え付ける性別役割に関する固定概念について

- ① 学校という場が「女性はこうあるべき」とか「女性の管理職(組織のリーダー)は少ない」という固定概念を子どもたちに植え付けているとしたら、その固定概念は学校が変わらない限り、永遠に変わらない。
- ② 女性管理職が増えて、女性管理職が仕事をしている姿を身近で見せることができれば、子どもたちにはそれがロールモデルとなり、当たり前と思って育つ。

(2) 女性活躍推進の取組は、みんなでタスキを繋いでいくことが大事

この取組を次の世代に引き継いでいくためには、短距離走として捉えるのではなく、マラソンのような長距離走として捉え、駅伝のようにみんなでタスキを繋いで継続して取り組んでいかなければなりません。そして同時に、これからは「一人一人の女性が、どのように考えていくのか」が、とても大事になると思います。

(3) 養護教諭の先生方へ

学校経営で大事なことは、先生方の専門性や得意分野を活かすマネジメントをして学校のチーム力を上げることです。養護教諭は保健室業務において常にマネジメントしており、企画・運営に関する仕事は得意です。更に今は感染症対策やメンタルヘルスなど、養護教諭の視点が学校現場で一層求められています。今は養護教諭も管理職選考を受検できますので、「山登り」のような大変なイメージを持たないで「川下り」を続け、いつか大きな海に出てください！

私は、次に続く人たちと巡り会えることを、とても楽しみにしています！

Q 管理職を志した理由やきっかけは？

私は養護教諭でしたので、管理職を志すことは頭の中にはありませんでしたが、その後、北海道教育委員会の指導主事になったことが一つの契機だったと思います。

指導主事の時に上司から管理職を勧められましたが、教育課程や学校運営全体に関することを経験していませんでしたので、教頭になる自信はありませんでした。でも、その上司は「まずは一度教頭を経験して、それで自分には向いていないと思えば、また養護教諭になればいい」と背中を押してくださったんです。

私はキャリアの積み方には、二つのパターンがあると思っています。

一つは「山登り型」。山登りのように目標を定め、キャリアを形成していくパターン。

もう一つは「川下り型」。予め目標は定めず、与えられた仕事に一生懸命取り組み、川を下っていったら今に至ったというパターン。私はどちらかというと「川下り型」だなと思っています。

Q 管理職になるために必要だった支援は？

「仕事上で応援してくれる人たちとの出会い」と「周囲のサポート」です。

今では考えられないようなサポートもありましたが、とても有り難かったですね。やはりサポートしてくれる環境があるか否かでは、その差は随分大きいと思います。

Q 管理職になって気づいたことは？

管理職になって実感することは、「学校運営に関する意思決定の場面に自分がいる」「自分がやりたいと思うことができる」ということです。視野や考え方の幅が広がったと思います。

次ページからインタビューの全文を掲載しております！是非御覧ください！

1・管理職を志した理由やきっかけを、お聞かせください。

私は元々、養護教諭でしたので、管理職を志すことは頭の中にはありませんでしたが、その後、北海道教育委員会（以下「道教委」という）の指導主事になったことが一つの契機だったと思います。

自分から指導主事になろうと思ったことはありませんでしたが、ある時、道教委の養護教諭の指導主事をされていた先生と仕事をする機会があって、それがきっかけで「あなた、指導主事をやりなさい」と勧められ、その後、校長先生からも強く勧められました。

「私には無理です」とお話ししましたが「先輩が繋いでくださった養護教諭の指導主事のバトン」を、誰かに繋がなくてはならない。途絶えさせてはいけない」と考え直し、最終的には自分で指導主事に進むことを決断しました。ただ、その決断は、あくまでも指導主事になることまででした。

その後、その指導主事の先生が教頭になり「渡邊さんも教頭に」という話がありましたが、私には教頭になる自信がありませんでした。養護教諭から指導主事になりましたが、教育課程や学校運営全体に関することを経験していませんでしたので、それがとても不安でした。それで「私には無理です」と当時の上司にお話ししましたが、その上司は「まずは一度教頭を経験して、それで自分には向いていないと思えば、また養護教諭になればいい」と背中を押してくださったんです。

以上が、管理職に進むことになった私のプロセスですが、人生とはわからないものですね。自分が管理職になるとは、まったく思っていませんでしたので。

先日、宗谷管内のミドルリーダー養成研修（オンライン）でもお話ししましたが、私はキャリアの積み方には二つのパターンがあると思っています。

一つは「山登り型」。

山登りのようにキャリアを形成していく。つまり目標を定め、そこに到達するためのルートを決めて、取り組んでいくというパターン。

もう一つは「川下り型」。

どんな仕事や環境に対しても、その機会を最大限に活用しながら仕事をする。予め目標は定めず、その時に与えられた仕事に一生懸命取り組み、川を下っていったら今に至ったというパターン。

私は、どちらかという「川下り型」だと思っています。

管理職と聞くと、どうしても上に登っていくイメージを描きやすいと思いますが、それですと大変さが思い浮かぶので「違ったイメージがあってもいいんじゃないかな」と思っています。自分に与えられた仕事や役割を自分なりに一生懸命取り組んで、その先に次の仕事を訪れるような、山の頂上に立つのではなく、川の流れて乗って下っていったら、いつの間にか大きな海に出たようなイメージですね。

2・管理職になるために必要だった支援は、どのようなことですか？

今、振り返ると、二つの支援が必要だったと思います。

(1) 仕事上で応援してくれる人たちとの出会い

信頼する人に背中を押され、いろいろな人が配慮してくださって、教頭として道立高校に赴任することになりましたが、最初からオープンに私を受け入れてはいなかったと思います。「養護教諭で大丈夫か？」などの声はあったと思いますが、当時の校長先生や副校長先生には本当にあたたかく迎えていただき、わからないことは丁寧に教えていただきました。

また、先生方には「わからないことは、わからない」と伝えました。もちろん調べるべきことはしっかり調べ根拠に基づいて仕事はしますが、ただ、学校のやり方は学校によって異なる場合がありますし、指導主事として勤務し学校現場を9年間離れていたことや、元々は養護教諭として保健室で勤務していましたので、学校運営の全てを把握しているわけではありません。わからないことがたくさんある中で、先生方に一つ一つ聞き自分が感じたことを伝えるなど、対話を通してお互いに接点を探し、折り合いを見つけながら仕事をしてきたと思います。

振り返ると私を応援してくださる人たちとの出会いが、管理職になるための支援そのものだったと思いますね。それは性別に関係なく、個性や能力に着眼されたことによるものだと思いますが、サポートしてくれた人たちや仕事の仲間、上司にも恵まれたと思っていますし、とても感謝しています。

(次ページへつづく)

2・管理職になるために必要だった支援は、どのようなことですか？(前ページからつづき)

(2) 周囲のサポート

私は結婚して子どもを産んで育て、また、母親が病気になり看護や介護も若干経験しましたが、周囲から様々なサポートを得て助けられたことも仕事を続けることができた理由ですし、本当に感謝しています。

私が出産した時の育児休業期間は、最長で子が1歳に達する日まででした。また、その時の学校や生徒の状況もあって、実は約8ヶ月しか育児休業を取得していません。5月に出産し12月まで育児休業を取得し1月から復職しましたが、当時の子育て支援には、今では考えられないようなエピソードがあります。(笑)

校長先生から「学校経営上、保健室はとても重要です。生徒への対応が大変なので、できれば早く職場に戻ってきてくれないか？」と言われ、「え～！私の子どもは、どうしたらいいんですか？」と話をしたら、「うちの妻に見させるから」と言われたり、また、保育園は子どもが病気になると登園できませんので、隣の公宅に住んでいた同僚の奥さんが「娘さんの面倒を見るよ」と言ってくれてお世話になりました。他にも様々なエピソードがありますが、振り返ると、とてもいい時代でしたね。

あと、娘を札幌市内の小学校に転校させた時、友人関係のトラブルで3か月ぐらい教室に入れなかったことがあります。娘が通う学校の養護教諭の先生や、教務主任の先生などが親身になって対応してくださって。子どもはよく乗り越えてくれたなと思っています。

やはりサポートしてくれる環境があるか否かでは、その差は随分大きいと思います。今は子が3歳に達する日まで育児休業を取得できたり、時短(短時間勤務)を取得できたり、育児に関する制度は本当に整ってきて、子育てしやすい時代になったなと思います。

3・管理職になって気づいたことは、どのようなことですか？

私は今日まで、川を下ってきました。与えられた仕事に一つ一つ誠実に取り組み、課題の解決を目指して改善策を進め、子どもたちの健全な成長のために自分なりに尽くしてきました。

それは養護教諭であっても、指導主事であっても、管理職であっても、何ら変わることはありませんが、ただ、管理職になって実感することは、「学校運営に関する意思決定の場面に自分がいる」「自分がやりたいと思うことができる」ということです。

例えば、状況に応じて校内組織を調整できますし、子育てで大変な時期を迎えている職員がいれば学校での役割を軽減したり、将来どのようなキャリアを積んでいくのがその職員にとって良いのかを考え人事異動でそれが叶うよう対応したり、そのようなことができる権限を与えられていますので、とてもやりがいがあります。

やはり、その立場にならないと気づかないことやわからないことはありますね。視野や考え方の幅も、広がったと思います。

4・管理職のやりがいや魅力を、お聞かせください。

先ほどお話しました「管理職になって気づいたこと」と重なりますが、「意思決定の場面に自分がいる」「自分がやりたいと思うことができる」ことに、とてもやりがいを感じています。

私、校長3校目ですけれども、2校目の学校では「学科転換をして新しい学校を創る」という時期に3年間勤務させていただきましたが、学校を創るという仕事は皆が経験できることではありません。先生方や地域の方々と共に、「次代の地域を担う生徒を育成する学校」づくりに向け、話し合いを重ねた日々はとても充実した時間でした。

また、現在の学校においても、「生徒に選ばれる魅力ある学校」づくりに向け、若い先生方がアイデアを出し合いながら、主体的に、前向きに活動し、成長していく姿を目の当たりにできたことも、校長としての大きな喜びとなっています。同時に、そのようなタイミングで校長をさせていただいたことで、いろいろな人との出会いや学校外との関わりも増え、人としての幅も若干ですが広がったのかなと感じています。もちろん責任は重くなりますが、意思決定の場面に自分がいることを大切に、子どもたちのために、保護者や地域のために、職員のために、自分ができると自分がやりたいことに取り組んでいきたいと思っています。

5・後輩教職員へのメッセージを、お聞かせください。

三つのメッセージを、お話しします。

- (1) 「私たちが子どもたちのロールモデルになる」ということです。
大きな話になりますが、日本はエネルギー資源が乏しく人こそが最大の資源なので、人を育てることがとても重要です。私たちはそこに携わる仕事をしており、その役割はとても大きいので、「私たちが魅力的なロールモデルにならなくてははいけないよ」ということは、若い教員には常々伝えていきます。
- (2) 「管理職を目指してみてもどうか?」「校内人事で、部長・主任になってみるはどうか?」と打診された時に「私は無理です」と思うことが多いかもしれませんが、すぐに断るのではなく「何で自分にその話が来たのだろうか?」「自分の何を評価してくれたのだろうか?」ということをし、しっかり考えて欲しいと思います。
当然のことながら、管理職は誰にでも声をかけているのではなく、力量や適性を十分考えた上で、そのような打診をしているわけですから。
最初から完璧な人はいません。良いところ、適したところに自信を持って、次の道に進んで欲しいと思っています。
- (3) 養護教諭の先生方へのメッセージです。
私自身、校長は何かのプロパーである必要はないと考えていますし、学校経営は多岐に渡るので「それぞれの部分を誰に担ってもらうのか?」を判断することだとも考えています。
もちろん管理職として必要なことは勉強しますが、「わからないことは、わかっている先生に担ってもらえればいい」と考えています。つまり大事なことは「専門性や得意分野を活かすマネジメントをして、学校のチーム力を上げること」だと思っています。

養護教諭は、学校保健や子どもたちの健康という限られた範囲の仕事ではありますが、「どの先生に何を担ってもらうのか?」ということを考え、差配して業務を進めています。養護教諭は企画・運営に関する仕事得意なんです。確かに指導主事を経験したことはプラスでしたが、「養護教諭から教頭や校長になるのは難しいのではないか?」ということについては、マネジメントの視点で考えれば決してそのようなことはありません。

むしろ今は、先生方のメンタルヘルス、感染症への対応、新型コロナによる子どもたちのメンタルヘルスへの影響など、学校現場では養護教諭の視点がとても求められていて、学校運営においてもその重要さがより一層増しています。私の学校経営における2本の大きな柱は「先生方が、心身共に健康で仕事ができる環境を作ること」「子どもたちが、楽しく生き生きとできる学校を創ること」ですが、そのベースには養護教諭としての感性や経験があると思っています。

あとは、適切なマネジメントをするために、人を見る目を養う必要があります。
人を見る時も、人の個性をしっかり見据えて正しい評価をして適切に配置すれば、先生方も生き生きと仕事をしてくれると思います。

私はこれまで多くの養護教諭の先生方に会い、「管理職としての資質や能力をお持ちではないか」と思える先生にも出会っています。しかし以前は、養護教諭に管理職選考の受検資格はなく管理職への道は閉ざされていたので、「養護教諭からも管理職に登用していただきたい」と訴え続け、その願いが叶い、平成30年度に管理職選考実施要綱の一部改正があり、養護教諭も管理職選考を受検できるようになりました。何かを変えれば、それによって新たな道が切り開かれ、次の人たちがそこを歩き出す。それはとても大事なことです。

ですから皆さん、山登りのような大変なイメージを持たないで、川下りを続けて、いつか大きな海に出てください！私は、次に続く人たちと巡り会えることを、とても楽しみにしています！

また、これは管理職の先生方へのお願いになりますが、是非、自校の養護教諭の力量を見極め、管理職にふさわしい方がいらっしゃれば、背中を押していただきたいと思っています。よろしくお願ひいたします。

6・子育てを始める職員に対して、管理職として、どのようなことに気をつけていますか？

私は常々「教職員の代わりはいます。あなたが休んだとしても、誰かがその仕事を代わってくれます。でも家庭のことに関しては、代わりの人はいません。だから優先すべきことは家庭です」と、全ての職員に伝えていますが、これは介護も同じです。

子育てや介護などの家庭事情がある時も、先生方は学校の大変さを考え、休もうとしないことがあると思いますが、それを考えるのは管理職なので、まずは家庭優先。そういうことは、常々、職員に話をしています。

7・ご自身が子育てをしている時に、管理職から、どのようなことをされたことがよかったですか？

子育てしている時の管理職とのエピソードは、先ほどお話したとおりです。

今では考えられないサポートですが、とても有り難かったですね。やはり、そういう環境があると気持ちが楽になりますし、それは子どもにも良い影響を与えたいと思います。

8・インタビューの最後となりますが、お伝えしたいメッセージはありますか？

二つのメッセージを、お話します。

(1) 学校や家庭が植え付ける性別役割に関する固定概念

「そもそも何故、女性活躍は必要なのか？」について、いろんな本を読んで調べると、ボストンコンサルティンググループ(BCG)が発表した2017年の調査結果の「女性の活躍を妨げる課題が存在する理由(複数)」の中に、「学校や家庭が男女別の役割について、固定概念を植え付けている」という内容がありました。

独立行政法人国立女性教育会館が2020年3月に発行した「学校における女性管理職登用の促進に向けて」でも、同じようなことが示されています。

それに基づき、私は「学校における固定概念の植え付け」に関して、次のことを職員に話をしています。

- ① 学校という場が「女性はこうあるべき」とか「女性の校長・教頭(=組織のリーダー)は少ない」という固定概念を子どもたちに無意識に植え付けているとしたら、その固定概念は学校が変わらない限り、永遠に変わらない。
- ② 女性管理職がもっと増えて、女性管理職が仕事をしている姿を身近で見せることができれば、子どもたちにはそれがロールモデルとなり、当たり前と思って育つ。
- ③ 道教委が「学校の女性管理職の割合を15%に増やしましょう」と掲げている理由は、そのためでもある。

「家庭における固定概念の植え付け」に関しては、娘の家庭のことで恐縮ですが、お話をさせていただきます。

娘は夫婦共働きですが、娘の夫は結婚するまで専業主婦であるお母様のいる実家で生活してきたこともあり、家事と呼ばれることは何一つできませんでした。今は、率先して買物、洗濯、食事の準備などの家事や、育児も積極的に担っています。

「今の若い人の仕事や家庭に対する意識が変化してきた」と、色々な本に書いてありますが、今の若い人は特に意識しなくても仕事と家庭を両立するようになってきたのかなと感じますし、そのような夫婦の姿が世の中で当たり前になれば、その姿を見て育つ子どもには、そのような固定概念が植え付けられると思います。

時間は要すると思いますが、きっとそれが一番の近道なのでしょう。

(2) 女性活躍推進の取組は、みんなでタスキを繋いでいくことが大事

女性活躍推進に向けて道教委も様々な施策を展開していますが、目標とする女性管理職の割合を令和7年度までに達成するのは、一朝一夕にはいかないかもしれません。

ただ大事なことは、この取組を短距離走として捉えるのではなくて、マラソンのような長距離走として捉えること。女性の活躍が進むよう駅伝のようにみんなでタスキを繋いでいくことを、次の世代に引き継いでいくためにも継続して取り組んでいかなければなりません。

(次ページへつづく)

8・インタビューの最後となりますが、お伝えしたいメッセージはありますか？(前ページからつづき)

先日、東京高等検察庁の新しい検事長に初めて女性が任命されたことが、ニュースになっていました。検事長は検事総長・次長検事に次ぐ高職なので、マスコミがとても注目していましたが、その方は「男性だから女性だからということではありません。私は女性検事として仕事をしているわけではなくて、同じプロフェッショナルとして日々奮闘しているんです」という話をされていました。

まさしく、そのとおりですね。きっと「管理職が女性だったらダメな理由がありますか？」と聞いたら、納得を得られる説明ができる人はいないのではないのでしょうか。それは何故かという「プロとして仕事をしているのであって、そこに男性だから、女性だからという性差は基本的にはない」「性別に関する仕事上の配慮は、管理職にはない」からです。

女性が活躍しやすい環境づくりを進めることは、とても大事なことです。

そして同時に、これからは「一人一人の女性が、どのように考えていくのか」が、とても大事になってくると思います。

女性教職員の皆さん！是非、川を下りましょう！

[インタビュー実施月：令和5年1月]

インタビューにご協力をいただきまして、誠にありがとうございました。