

# 日本における 女性のリーダーシップ 2022

学校における女の子のリーダー経験

WOMEN'S  
LEADERSHIP  
REPORT  
2022



# 00. INDEX

## 00. 目次

### 日本における女性のリーダーシップ 2022 学校における女の子のリーダー経験

<b>01</b>	<b>「日本における女性のリーダーシップ 2022」について ……</b>	<b>02</b>
	01-1 レポート刊行によせて ……	02
	01-2 主な調査結果 ……	04
	01-3 はじめに ……	08
	01-4 調査手法 ……	10
	01-5 「リーダーシップ」の用語について ……	13

<b>02</b>	<b>女の子 2,000 人の声から考える ……</b>	<b>14</b>
	02-1 女の子の属性 ……	14
	02-2 リーダーの経験 ……	15
	02-3 「意見を述べる」こと ……	18
	02-4 リーダーへのイメージと意欲 ……	21
	02-5 学校でリーダーやリーダーシップについて学んだ経験 ……	26

<b>03</b>	<b>学校ではどのようにリーダーシップを教えるのか ……</b>	<b>28</b>
	03-1 建学の精神 ……	28
	03-2 リーダーシップ教育の実践 ……	29
	03-3 教員の学びの機会 ……	30
	03-4 ジェンダー教育の実践 ……	31
	03-5 学校のアンケートからの考察 ……	34

<b>04</b>	<b>専門家に聞く 「女性のリーダーシップ育成のための教育のありかた」 ……</b>	<b>36</b>
	坂本清恵さん（女性のためのリカレント教育推進協議会会長、日本女子大学生涯学習センター所長、 日本女子大学現代女性キャリア研究所所長） ……	36
	佐藤真久さん（東京都市大学大学院環境情報学研究所教授） ……	38
	日向野幹也さん（早稲田大学グローバルエデュケーションセンター教授） ……	40
	本田由紀さん（東京大学大学院教育学研究科教授） ……	42
	多様性を尊重できる教育とは：インタビューからの読み解き ……	44

<b>05</b>	<b>結 論 ……</b>	<b>45</b>
	05-1 女性のリーダーシップを促進するために 調査の結論 ……	45
	05-2 参考資料・文献 ……	48

# 01. FOREWORD

## 01.「日本における女性のリーダーシップ 2022」について

### 01-1. レポート刊行によせて

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン（以下、プラン）は、2017～22年の5年間の活動戦略「女の子のために行動する1億の理由（100 MILLION REASONS TO ACT FOR GIRLS）」の中で、女の子の権利を守り彼女たちを取り巻く環境を変容させるために「learn（学ぶ）」「lead（先頭に立つ）」「decide（自分の人生を決める）」「thrive（差別や暴力のない環境で成長できるようにする）」という4つの方向性を打ち出しました。

具体的な取り組みとしては、アドボカシー戦略のひとつに「女の子のリーダーシップ」を掲げ、女の子たちが学ぶだけでなく、自ら声を上げ、行動を起こし、社会や家族、周囲もその声を承認し、支えることを目指しています<sup>1</sup>。その中で、女の子が声を上げ、リーダーシップを発揮することができる社会の実現を目指し、女の子自身がリーダーシップについてどのように考えているのか、とくに学校での学びや経験を調査し、2021年4月に「日本における女性のリーダーシップ 2021」を発表しました。本レポートはその第2弾にあたるものです。

日本では、政府や企業が「女性が活躍できる社会づくり」「企業における女性の管理職を増やす」といった決意を表明しているものの、現実には女性を取り巻く状況が改善したとは言い難い状況にあります。さらに、2019年末以降世界が直面する、新型コロナウイルス感染症（COVID-19、以下コロナ）によるパンデミックは、日本を含む多くの女性の職を奪い、経済的な困窮を引き起こしました。職を失った女性の多くが、飲食サービス業や生活関連サービス業など、対面サービスを行う非正規雇用者たちであり、2008年の「男性不況」ともいわれたリーマンショックと対比して、「女性不況（シーセッション（She-Cession）」）とも呼ばれています。

女性不況と呼ばれる状況の背景には、女性が非正規雇用に就く割合が男性よりも高いことや、専門的知識が比較的必要とされない業種に女性の占める割合が高いことが考えられます。コロナ禍で、DVや性暴力被害の相談件数や自殺者数の増加や、多くの企業が導入・実施したテレワーク（在宅勤務）における男女間の家事・育児の分担の格差など、女性がジェンダー平等とは程遠い状況に置かれていることも顕在化

しました<sup>2</sup>。

こうした問題を打開する鍵のひとつは、女性が自らの置かれている状況に声を上げ、政治や社会の意思決定プロセスに参加することです。当事者として声を上げることは、これまで見落とされ、取り残されてきた問題を可視化させ、制度を見直す大切な一歩です。そのために、女の子が早い段階でリーダーになることを経験し、意見を表明する機会を積み重ねることが必要だと、私たちは考えます。

本レポートは、リーダーの経験を積むことによって、「学校で実際にどのような経験をするのか」、「クラス委員や生徒会の経験が本人の意識にどう影響するのか」などについて、2,000人の女の子の声と学校のアンケート回答、そして専門家のコメントを集め、まとめています。「日本の教育現場で女性のリーダーシップはどのように育まれるのか」、「課題は何か」を考えるきっかけになれば幸いです。

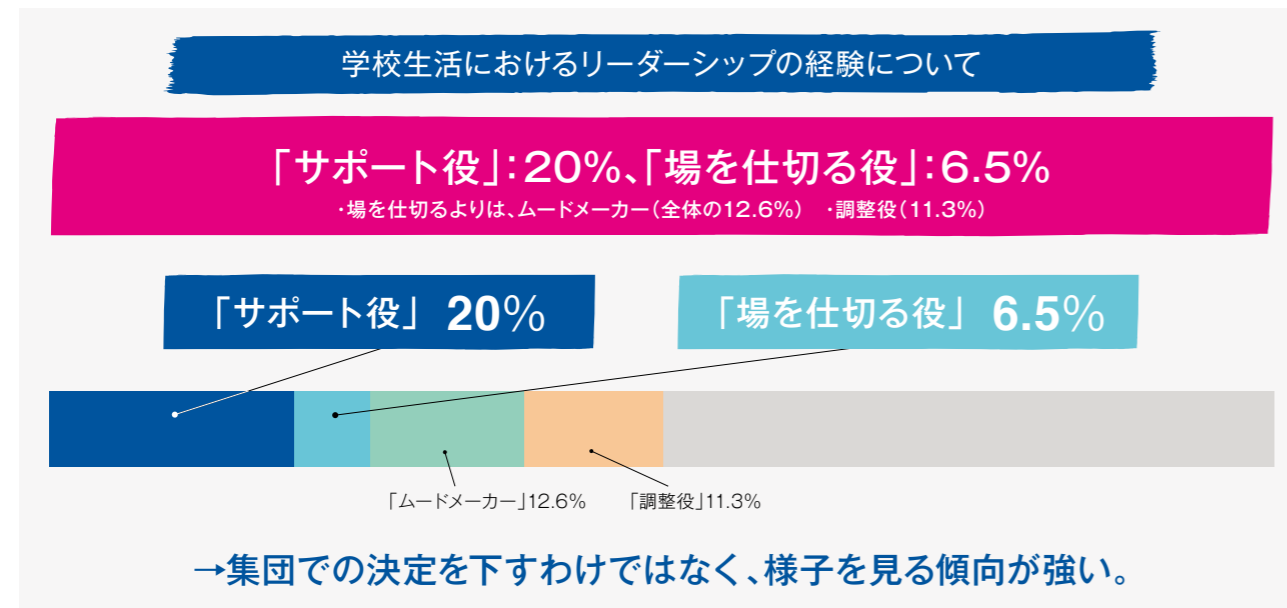
2022年3月

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン  
アドボカシーグループ

1. Plan International, "100 MILLION REASONS TO ACT FOR GIRLS", <https://plan-international.org/100-million-girls/> (最終閲覧日: 2021年12月19日)  
2. 参照: 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和3年版」(2021年)、3-8頁。

## 01-2. 主な調査結果

本レポートでは中学校・高校に通う女の子 2,000 人を対象に、学校生活におけるリーダーシップの経験について、オンラインアンケートを実施しました。主な結果は以下の通りです。



所属するグループで、自分の役割を「サポート役」と考える回答者は 20%であるのに対し、「場を仕切る役」と考えているのは 6.5%にすぎない。

自身が所属するグループで、場を仕切るよりは、ムードメーカー（全体の 12.6%）、調整役（11.3%）など、集団での決定を下すわけではなく、様子を見る傾向が強い。

5人に3人が役職についての経験があり、とくに生徒会の場合は、自分の意志または周囲の推薦で立候補している。

学校内でリーダーの役職についての経験がある人は 61.5%と過半数となりました。とくに生徒会役員やクラス委員長、部活動のキャプテンでは、自ら立候補する人が 3 割いるなど、主体的にリーダーとしての職務についての回答が多く見られました。ただ回答を詳しく見ると、班長など比較的少人数グループのリーダー職だったり、ついた理由として「順番」や「先生の指名」を挙げた人も少なからずいました。班長経験者の場合、班長のほか、クラス委員長や生徒会役員も経験していることから、少人数グループで経験を積んだのちに、クラスや学校などより大きな集団のリーダー職への意欲が生じることが推測されます。

「意見を積極的に述べる」としたのは 4 人に 1 人とどまった。ただリーダー経験者はより積極的になる傾向がある。

調査では、意見を述べたり、発言したりすることにあまり積極的とは言えない現状が浮き彫りになりました。一方、クラス委員長の経験者のうち 53.3%が、意見や発言を「常にする」や「比較的する」と回答し、生徒会役員経験者でも 51.4%となっていることから、役職経験が、人前で意見を述べたり、発言したりすることを容易にさせると考えられます。

周囲に教員など大人がいると、安心して意見を述べたり、発言したりすることができる。

調査では、10人に3人が、「教員や部活の指導者が話を聞いてくれること」や「話を聞いてくれる大人がいること」を挙げ、話しやすい環境が整っていることを重要視しています。意見を聞いてくれ、調整してくれる自分たちより年上の存在や比較的少人数でリラックスした環境が大切なようです。

2人に1人が「リーダーは責任感が強い人がするもの」と考えている。

リーダーのイメージについて、最も多い回答が「責任感が強い人がするもの」（47.6%）で、次いで「人の意見を聞ける人」（32.8%）、「グループ内での指導する存在」（29.7%）、「メンバーそれぞれの能力を引き出すことができる人」（28.7%）という結果でした。集団内での責任感があり、メンバーの意見を聞きながらまとめることができる、調整能力を持つ人がリーダーであるといった理解が見られます。メンバーに命令を下し、進むべき方向を独断的に決定するといった従来のイメージとは異なり、いわゆる「サーバント・リーダーシップ」に通じる、多様な意見の尊重を土台にして集団の進むべき方向を調整していく姿が浮かび上がります（サーバント・リーダーシップの定義は「リーダーシップ」の使い方）で後述）。

女子校ではリーダーになる経験を積む機会が多い。

「部活や委員会活動を通じてリーダーについて学んだ」と回答した人は全体の 36.8%でした。内訳を見ると、女子中学校・高校（以下、女子校）の生徒の方が、共学中学校・高校（以下、共学校）よりも、高くなりました。また「授業で女性のキャリア形成について学んだ」と回答した人も同様の傾向が見られたことから、女子校では、学校行事や生徒会や委員会などの役割経験を通じてリーダーの経験を積むことが推測されます。

一方、「学校でのジェンダーに関する教育はあなたの意識にどのように影響したと思うか」という問いに

対し、共学校では女子校に比べて「男女共に差別の対象になることを自覚した」とする回答がやや多く見られました（共学校平均 29.4%、女子校平均 25.0%）。男性自身が差別される対象にもなり得ることを自覚することは、これまでの固定化された「差別されるのは女性」という考えが一方向的な思い込みであることを理解することにもつながります。共学校の場合、通っている生徒の間で固定化されたジェンダー規範が育っている可能性も見受けられる結果となりました。

学校を対象にした調査では、都内 19 の私立中学校・高校を対象とするアンケートも実施し、学校におけるリーダーシップをどのように教えているかの聞き取りを行いました。主な調査結果は以下の通りでした。

**学校はリーダーシップの育成の取り組みとして、生徒の関心を伸ばすカリキュラムや自主性の尊重を挙げている。**

「生徒の興味や関心を伸ばすためのカリキュラムの設定」（12 校）、「生徒会・自治会の自主性」（11 校）、「自主性を重んじ志望する子どもが役職につくことを奨励する」（10 校）、「異学年同士の交流」（9 校）、「生徒の活動について教員によるサポートや相談などを定期的に行う」（8 校）という回答が寄せられました。生徒が自主的に課題や活動に取り組む環境がリーダーシップ育成の鍵と考えていると推測されます。この点については、クラブ活動や生徒会活動、運動会などでの成功体験の積み重ねがリーダーシップの意識を育む鍵であるとする、専門家の指摘と重なります。ただ一方で、生徒が少人数グループであれば意見を表明できると回答した状況や、日本の教育が同質性を重んじ多様性の理解と共生を育む段階にはないとの専門家の指摘は、学校のリーダーシップを育む取り組みにどこまで実効性があるものなのか、改めて問いかける必要があります。

**教員の学びの機会は多くはない。**

「リーダーシップ育成のために学校としてどのような取り組みをしているのか」という質問に対しては、「特に取り組んでいない」学校が 19 校中 11 校を占める一方、「外部研修・勉強会への教員の参加」（5 校）、「教員間での研修・勉強会の実施」（4 校）に留まりました。この点は専門家が指摘する教員自体の多様性が十分ではない状況を加味すると、教員が同僚の多様な意見を受け入れるとともに、生徒の多様性を尊重し、個々人の発言を許容すること、そしてそのための様々な学びの機会が十分ではないためと考えられます。教員の研修活動を通じた、リーダーシップ育成に関する最新動向の理解と実践のための取り組みが必要です。

**学校では多様な性について教えることは多いが、女性の活躍を教えるのは別学(女子校)に集中する。**

「多様な性 (LGBTIQ +)」については、女子校、共学校のいずれでも取り上げられている (11 校) もの、 「女性の活躍推進」については女子校で教えられている割合が高くなっています (共学 3 校、女子校 8 校)。 「デート DV など性暴力」については、高校のみが「教えている」と回答しており、中でも共学の割合の高さが際立っています (共学 3 校、女子校 1 校)。共学では、女性の活躍が比較的取り上げられていない点や性暴力については女子校では教えられていない点など、共学と女子校間でのいびつさが目立ちます。



### 01-3. はじめに



私たちの世代では学校でリーダーシップとか人をまとめることを学んできた人は少ないので、まず育てることから始めるべきです

「リーダーシップ」「リーダー」と聞いてあなたは何を思い浮かべますか？  
統率力？ 冷静さ？ 力強さ？ 能力？

2019年に国際NGOプラン・インターナショナルが世界19カ国で約1万人の女の子と若い女性を対象に実施した、リーダー像に関する意識調査の結果をまとめた『リーダーになる～女の子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査～』<sup>3</sup>は、日本の私たちにとって大きな衝撃でした。調査に参加した女の子や若い女性の76%が自国や地域コミュニティ、職場で「リーダーになりたい」と思っていると回答したのに対し、日本では53%でした。またリーダーとしての能力に「かなり自信がある」と「少し自信がある」との回答では、19カ国の平均が62%だったのに対して日本は27%だったのです<sup>4</sup>。

こんなに違うなんて！日本の女の子はどうしてリーダーになる「自信がない」の？  
そして自信のなさはどこから生じているの？

そうした疑問から、私たち公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン（以下、プラン）は、日本における女性のリーダーシップに関する独自の調査を始めました。今回のレポートはその第2弾となります。

本レポートで選んだテーマは、学校における女の子のリーダーシップです。中学校・高校に通う女の子2,000人と都内の私立小学校・中学校・高校を対象にしたアンケートの結果をまとめたものです。

第一弾として2021年に公表した「女性のリーダーシップ 2021」は、15～24歳の学生1,000人と18歳以上の学生以外の男女1,000人へのアンケートと、アンケート回答者から任意に抽出した4人のインタビュー調査をまとめたものです。冒頭の引用は、インタビュー調査で聞かれた言葉です。この言葉を話してくれた40代の女性は、「バリバリ働けと言っても、どう働くかは教えられていない」と続けています<sup>5</sup>。

レポートでは早期にリーダーシップ経験があること、そして周囲の励ましや理解があることが、リーダー育成の鍵になる可能性を指摘しています。本レポートはその点に注目して、学校において女の子たちがどのようにリーダー経験を積んだのか、そして学校はどのように教えたのかに焦点を当てています。また女の子が、学校でどのようにリーダーとしての経験を積むのか、そして学校はどのように後押ししているのか、についても考えます。

3. Plan International, RESEARCH REPORT: Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leadership, 2019. (2021/10/13 最終アクセス) [https://www.plan-international.jp/about/pdf/201906\\_TakingTheLead.pdf](https://www.plan-international.jp/about/pdf/201906_TakingTheLead.pdf)

4. 公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン『リーダーになる～女の子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査～』（2019年）。(2021/10/13 最終アクセス) [https://www.plan-international.jp/about/pdf/2003\\_TakingtheLead\\_jp\\_report.pdf](https://www.plan-international.jp/about/pdf/2003_TakingtheLead_jp_report.pdf)

5. 公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン『日本における女性のリーダーシップ 2021』（2021年）。(2021/10/13 最終アクセス) [https://www.plan-international.jp/activity/pdf/210405\\_leadership.pdf](https://www.plan-international.jp/activity/pdf/210405_leadership.pdf)

## 01-4. 調査手法

レポートは、2つのアンケート調査とそのデータ分析、専門家へのインタビューから構成されています。定量データは12～18歳の女の子2,000人へのアンケートと都内の私立小学校・中学校・高校へのアンケートに、定性データはリーダーシップや教育、人材育成に関わる専門家へのインタビューに基づいています。

### 1. 定量調査

2021年8月にマーケティング会社の株式会社ネオマーケティングの協力を得て、12～18歳の中学校および高校に通う女の子2,000人にアンケートを実施しました。なお、アンケート対象者が未成年であることを考慮し、アンケート調査では事前に保護者の承諾を取った上で、調査の質問項目に進むように設計されています。回答者の内訳は以下の通りです。

回答者の内訳													
回答者合計:2,000人													
	中学 1年生	中学 1年生	中学 2年生	中学 2年生	中学 3年生	中学 3年生	高校 1年生	高校 1年生	高校 2年生	高校 2年生	高校 3年生	高校 3年生	合計
	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校	女子校	
割合	8.1%	6.7%	8.8%	8.3%	8.2%	10.0%	8.9%	6.3%	9.0%	7.4%	7.2%	11.4%	100%
人数	162人	134人	175人	166人	163人	200人	177人	125人	179人	147人	144人	228人	2,000人
人数 (学年毎)	296人		341人		363人		302人		326人		372人		2,000人

もうひとつの定量調査は、都内の私立学校（小学校・中学校・高校）を対象にしたアンケート調査です。調査では学校におけるリーダーシップ教育や教員のリーダーシップに関する研修の有無、授業における工夫などについて、協力依頼を郵送。その後オンライン上に設定されたアンケートページにアクセスして回答してもらう形式をとりました。調査送付の状況は以下の通りです。

都内の私立学校を対象にしたアンケート調査			
東京都内の私立校に限定			
依頼先	依頼数	回答数	回答学校記載方法
私立小学校（55校）	共学42校	2校	共学・小①、共学・小②
	別学13校（うち男子校2校）	2校（女子校のみ）	女子・小①、女子・小②
私立中学校（184校）	共学96校	2校	共学・中①、共学・中② *共学・中②は付属中学校・高校からまとめてひとつの回答として受領しました。本レポートでは「共学・中②」として扱っています。
	別学88校（うち男子校22校）	3校（女子校のみ）	女子・中①、女子・中②、女子・中③
私立高校（241校）	共学147校	5校	共学・高①、共学・高②、共学・高③、共学・高④、共学・高⑤
	別学94校（うち男子校23校）	5校（女子校のみ）	女子・高①、女子・高②、女子・高③、女子・高④、女子・高⑤

東京都内の私立校に限定したのは、公立の学校の場合、教育指導要綱による規定に基づいて授業運営がなされていることから、学校ごとの特色を見出すことが困難であることが予想されたほか、一団体の調査に公立校が協力することは難しいと考えたためでした。教員へのアンケートも考えられましたが、教員個人の取り組みではなく学校としての取り組みを調査するという本レポートの趣旨から外れるため、その方法は採用しませんでした。

今回の調査は対象が東京都内の私立校に限られているため、学校におけるリーダーシップ教育の実践については限定的な情報に基づく分析となります。その点を踏まえて、調査レポートをお読みください。なお、アンケートに回答いただいた学校名は非公開としているほか、自由回答の個所で学校名が特定される情報は引用から除外しています。

### 2. データについて

アンケートの集計結果では、基本的に回答者の割合をパーセンテージ（%）で記載しています。割合は小数点2位以下を四捨五入したものを使用しています。

### 3. 用語の使用について

2,000人を対象にしたアンケートでは設問に「LGBTQ+」と記載をして調査を実施しましたが、学校へのアンケートでは「多様な性（LGBTIQ+<sup>6</sup>）」と記載しています。レポートでは「LGBTIQ+」で統一して記載しました。また、アンケートの設問では「性的マイノリティ」として聞いている箇所がありますが、本文では「セクシュアル・マイノリティ」と記載しています。

6.LGBTIQ+とは、Lesbian（レズビアン、女性同性愛者）、Gay（ゲイ、男性同性愛者）、Bisexual（バイセクシュアル、両性愛者）、Transgender（トランスジェンダー、性自認が出生時に割り当てられた性別とは異なる人）、Intersexual（インターセクシュアル、身体的な性別を男性・女性として分類できない人や男性・女性として分類できない人や性別の染色体に何らかの異常がある状態の人）、QueerやQuestioning（クイアやクエスチョニング）の頭文字をとった言葉で、性的マイノリティ（性的少数者）を表す総称のひとつとしても使われている。

## 4. インタビュー

インタビューは以下の方に実施しました。

- 坂本清恵さん（女性のためのリカレント教育推進協議会会長、日本女子大学生涯学習センター所長、日本女子大学現代女性キャリア研究所所長）
- 佐藤真久さん（東京都市大学大学院環境情報学研究科教授）
- 日向野幹也さん（早稲田大学グローバルエデュケーションセンター教授）
- 本田由紀さん（東京大学大学院教育学研究科教授）

インタビューでは、女性のリーダーシップについて、今回の調査結果についてコメントをお寄せいただいたほか、学校における女性のリーダーシップ教育について尋ねました。最後に、このインタビューを踏まえ、結論と提言をまとめています。

## 01-5. 「リーダーシップ」の用語について

リーダーシップとは何を意味するのでしょうか。

2019年の国際 NGO プラン・インターナショナルの調査<sup>7</sup>では、リーダーシップについて以下のように述べています。

“私たちは「リーダーシップ」を人々のグループや組織を率いること、と定義します。リーダーには、家族、従業員、草の根活動家、有権者など、必ずフォロワーがいます。この調査に参加した女の子やユース女性によると、最も顕著なリーダーシップの資質は、社会的およびジェンダー的な正義のために努力することや集団で意思決定を行うこと、他者に力を与え、助ける方法で導くことです<sup>8</sup>”。

このリーダーシップは、新しいリーダー像でもあります。近年のリーダーシップ教育において、リーダーは役職につく者として必ずしも想定されておらず、集団内の位置づけや個人の資質にかかわらず、個々の人間が主体的に、責任意識をもって課題解決に取り組むことが必要であると考えられています<sup>9</sup>。

この考えは、「サーバント・リーダーシップ」の定義にも当てはまります。サーバント・リーダーシップでは、「規範を変革する」というビジョンを達成するために、リーダー自らが倫理的に行動することが求められます。フォロワー（リーダーとともに活動するメンバー）は、権威や一方的な命令で支配されるのではなく、ビジョン達成のために自ら動く、いわば利他的なリーダーの姿に共感し、主体的に行動を起こすようになることが期待されます。それは家族やコミュニティ、職場、政府、公的機関などあらゆる場面で求められる変革の姿です。私たちは何らかの社会的集団に所属していますが、その集団が抱える課題を共有し、一人ひとりが、自分がすべきことを理解し、責任をもって主体的に取り組む環境を醸成することにつながります<sup>10</sup>。

その際、組織内外の関係者に対する尊厳をもって課題に向き合い、解決のために取るべき方法で模範となるべき姿勢を示す自律性こそが、国際協力 NGO プラン・インターナショナルの考えるリーダー像です。

今回のアンケート調査では、リーダーについて、「家族や会社、地域や政治などの場面で、複数人がいる集団を引っ張る存在」「必ずしも役職についている必要はないが、集団の意思決定を行うために努力し、集団内のさまざまな意見や利害関係を調整し、集団や組織のメンバーを励ます存在」と定義しました。そのうえで2,000人の女の子に「リーダーになりたいか」と質問しています。次のセクションからは回答結果をもとに、女の子たちのリーダーシップへの意識や学校の取り組みを分析します。

7. Plan International, op.cit.

8. Plan International, op.cit., p.7.

9. 参照：日向野幹也「高校生からのリーダーシップ教育入門」（ちくまプリマー新書、2018年）、ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ボズナー（関美和訳）『リーダーシップ・チャレンジ [原書第五版]』（海と月社、2014年）。

10. 参照：ロバート・K・グリーンリーフ、金井 壽宏（監修）、ラリー・C・スピアーズ（編集）『サーバントリーダーシップ』（英治出版、2008年）



# 02 . THINK FROM THE VOICES OF 2,000 GIRLS

## 02. 女の子 2,000 人の声から考える

### 02-1 女の子の属性

調査対象となった合計 2,000 人の女の子の内訳は以下の通りです。中学生と高校生が 1,000 人ずつとなったほか、共学校と女子校もそれぞれ 1,000 人となっています。(表 1、2 参照)

表1 回答者の内訳

回答者合計:2,000人

共学校	学年毎(人)	全学年(人)	女子校	学年毎(人)	全学年(人)
中学1年生	162	500	中学1年生	134	500
中学2年生	175		中学2年生	166	
中学3年生	163		中学3年生	200	
高校1年生	177	500	高校1年生	125	500
高校2年生	179		高校2年生	147	
高校3年生	144		高校3年生	228	
合計	1,000	1,000	合計	1,000	1,000

家族構成は表 2 の通りです。

表2 家族構成

ふたり親家庭:1,730人、父子家庭:40人、母子家庭:137人

	全体(人)	父	母	祖母	祖父	兄	姉	弟	妹	その他	同居家族はいない
	2,000	88.5%	93.4%	8.8%	5.3%	21.6%	18.5%	21.6%	17.7%	4.5%	0.1%
中学生(共学校)	500	91.0%	95.4%	8.6%	5.4%	21.0%	19.2%	28.8%	24.0%	3.0%	—
中学生(女子校)	500	87.0%	91.2%	8.2%	5.0%	26.8%	17.4%	15.2%	15.6%	6.4%	—
高校生(共学校)	500	88.4%	93.2%	9.4%	5.4%	19.0%	18.0%	22.0%	16.4%	4.6%	—
高校生(女子校)	500	87.6%	93.6%	8.8%	5.4%	19.4%	19.4%	20.4%	14.8%	3.8%	0.2%

家族構成を見ると、ふたり親家庭が 1,730 人、父子家庭が 40 人、母子家庭は 137 人でした。母子家庭の内訳をみると、同居者に祖母がいると答えた人が 23 人、祖父がいると答えた人が 16 人、対象者の兄弟姉妹がいると答えた人が 57 人でした。「ひとり親家庭」と回答した女の子の場合、その多くが母親と暮らしていると考えられます。

表3は、これまで通った学校について聞いたものです。調査では私立の保育園・幼稚園に通ったと回答した人はおらず、すべて公立に通っていました。小学校から女子校に通ったとする人は、現在女子中学校・高校に通っている人であるほど高いことから、小学校からの一貫校または女子大学付属校に通っている可能性が高いと考えられます。共学の中学校に通っている人で、小学校が女子校であった人は少なく、そのことから回答者の多くが中学校以降に女子校へ進学したと考えられます。

表3 通った学校の履歴

	人数	保育園	保育園	幼稚園	幼稚園	小学校	小学校	小学校	小学校	中学校	中学校	中学校	中学校
		私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立	私立	公立
		共学校	共学校	共学校	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校	女子校	共学校
中学生(共学校) (人)	500	70	160	217	164	3	26	8	463	—	—	—	—
中学生(女子校) (人)	500	85	151	209	154	33	56	10	401	—	—	—	—
高校生(共学校) (人)	500	73	156	241	150	2	24	9	465	8	38	9	445
高校生(女子校) (人)	500	61	152	210	182	13	32	10	445	125	26	10	339
合計 (人)	2,000	289	619	868	648	51	138	37	1,774	133	64	19	784

### 02-2 リーダーの経験

表 4 は、自分が「所属集団内でのふるまいについて、あなたの友人やクラスの中での役割として最もふさわしいものを教えてください」という設問への回答をまとめたものです。自分が所属している集団内での自己認識について、共学校、女子校で大きな差はみられませんでした。最も多い回答、は中学校・高校、共学校/女子校にかかわらず、特に自分の役割はない(全体 37.3%)、「サポート役」(19.2%)といった回答が、「場を仕切る役」(6.5%)、「場の調整役(11.3%)」よりも多いという結果となりました。このことは、集団内での役割認識の中で、リーダーとして場を仕切るより、サポートや雰囲気づくり、調整などにあたる傾向が見られます。

表4 学校における自分の位置づけ

特に自分の役割はない: 37.3%  
サポート役: 19.2% > 場を仕切る役: 6.5%  
場の調整役: 11.3%

		場を仕切る役	場の調整役	相談役	ムードメーカー	サポート役	アイデアマン	分析役	リスク管理役 (ストッパー)	特に 役割はない
全体	2,000人	130人	226人	117人	252人	383人	56人	59人	32人	745人
	100.0%	6.5%	11.3%	5.9%	12.6%	19.2%	2.8%	3.0%	1.6%	37.3%
中学生(共学校)	500人	31人	51人	29人	59人	99人	17人	10人	12人	192人
	100.0%	6.2%	10.2%	5.8%	11.8%	19.8%	3.4%	2.0%	2.4%	38.4%
中学生(女子校)	500人	48人	57人	29人	56人	105人	15人	20人	7人	163人
	100.0%	9.6%	11.4%	5.8%	11.2%	21.0%	3.0%	4.0%	1.4%	32.6%
高校生(共学校)	500人	20人	59人	35人	65人	92人	12人	14人	4人	199人
	100.0%	4.0%	11.8%	7.0%	13.0%	18.4%	2.4%	2.8%	0.8%	39.8%
高校生(女子校)	500人	31人	59人	24人	72人	87人	12人	15人	9人	191人
	100.0%	6.2%	11.8%	4.8%	14.4%	17.4%	2.4%	3.0%	1.8%	38.2%

表5は学校でのリーダーの経験についての回答です。中学校・高校共にリーダーとしての経験がない人が約4人に1人という結果となりました。それ以外の経験を見ると共学校、女子校ともに大きな経験の差がないことがわかります。経験として挙げられた中で最も多いのが「班長」で、いずれも30%を超える回答を得ました(合計662人)。班長経験者662人のうち、クラス委員長を経験した者は201人、生徒会役員経験者は100人、各種委員長は215人でした。このことから、班長経験者がさらにその他の役職につく傾向があることが考えられます。

表5 学校におけるリーダーシップの経験

中学校・高校共にリーダーとしての経験がない人が約4人に1人

	全体 (人)	クラス委員長	生徒会	班長	部活の部長 副部長	キャプテン (部活以外)	副キャプテン (部活以外)	各種委員長	リーダーのような 役割を担ったこと はないがメンバー の一員として主体的 に行動している	経験した ことはない
	2,000	17.7%	10.6%	33.1%	20.4%	4.4%	5.8%	19.1%	13.1%	25.4%
中学生(共学校)	500	16.2%	7.6%	33.4%	14.4%	4.4%	5.8%	18.6%	15.2%	28.4%
中学生(女子校)	500	17.6%	9.2%	33.8%	15.0%	5.0%	6.2%	19.0%	14.0%	23.4%
高校生(共学校)	500	20.6%	13.0%	34.2%	24.6%	4.0%	6.4%	20.4%	9.8%	24.8%
高校生(女子校)	500	16.4%	12.6%	31.0%	27.6%	4.2%	4.8%	18.2%	13.2%	25.0%



皆が協力してくれてスムーズにできることが多かった

(高校2年生・共学校)

役職経験者がどのような経緯で役職についてのかを尋ねた回答が、表6です。「自ら立候補した」と答えた人は、「生徒会役員」経験者が突出して多く(58.5%)、クラス委員長(43.8%)が続いています。「ほかに引き受け手がいなかった(のでやむを得ず引き受けた)」の回答割合は、生徒会役員経験者ではなく、自分の意志または周囲の推薦が大きな理由であることがわかります。

「周囲の人に推薦された」とする回答の割合が、平均44.1%と最も多く、中でも、「部活動の部長や副部長」の場合は56.6%に上っています。またキャプテンや副キャプテンの場合では「周囲の人に命じられた」と回答した割合が多く、班長経験者の場合では「じゃんけんやくじ引きで負けたので仕方なく引き受けた」(11.2%)が多いのが目立ちました。この点は自由回答にも見られ、「その他」を選んだ人の中では「順番」を挙げる人が多く見られました。

表6 役職経験者が役職について理由

自分の意志または周囲の推薦が大きな理由

	合計 (人)	自ら立候補した	周囲の人に 推薦された	周囲の人に 命じられた	じゃんけんや くじ引きで負けたので 仕方なく引き受けた	他に引き受け手が いなかった	その他
クラス委員長経験者	354	43.8%	42.9%	7.6%	1.1%	4.0%	0.6%
生徒会役員経験者	212	58.5%	35.4%	1.4%	2.8%	—	1.9%
班長経験者	662	23.7%	45.3%	8.6%	11.2%	9.1%	2.1%
部活の部長・副部長経験者	408	19.6%	56.6%	13.5%	2.0%	7.1%	1.2%
キャプテン(部活以外)経験者	88	30.7%	36.4%	21.6%	2.3%	8.0%	1.1%
副キャプテン(部活以外)経験者	116	16.4%	51.7%	19.0%	6.9%	5.2%	0.9%
各種委員長経験者	381	44.1%	40.7%	5.0%	3.7%	5.5%	1.0%
平均(%)	—	33.8%	44.1%	11.0%	4.3%	6.5%	1.3%

「その他」を選んだ人が挙げた理由としては、「その場の雰囲気」「順番だったので」「先生に指名された」といった回答が見られ、必ずしも自分の意志で役職についてたわけではないことがわかります。

役職についてたことで「周囲の人に評価された」(平均42.4%)、「(所属する)メンバーが主体的に行動してくれた」(平均40.1%)といった意見が寄せられています(表7参照)。役職につくことで、周囲に認められるという積極的な意味づけが与えられることがわかります。



皆が協力してくれてスムーズにできることが多かった  
(高校2年生・共学校)

表7 役職についたときの周囲の反応(n=1231)

役職につくことで、周囲に認められる

・周囲の人に評価された:42.4% ・(所属する)メンバーが主体的に行動してくれた:40.1%

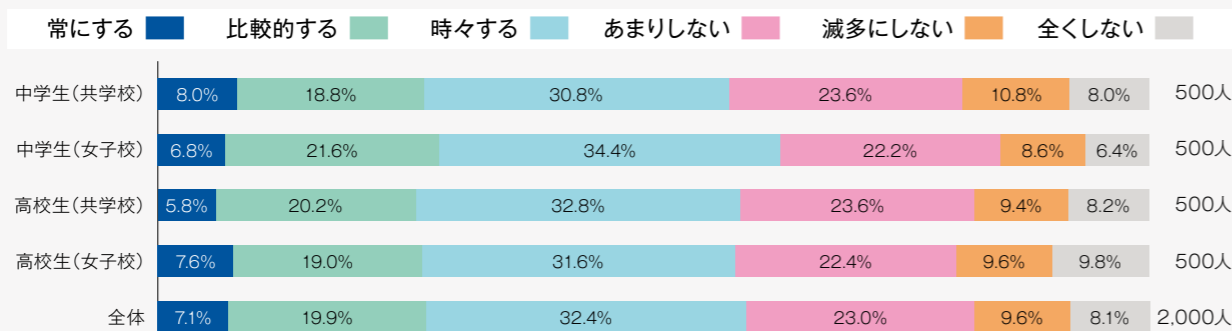
	全体 (人)	周囲の人に 評価された	メンバーが 主体的に 行動してくれた (または、した)	メンバーの 協力が得られ なかった	周囲から 笑われ馬鹿に された	周囲から 反対された	その他	特に 何もなかった
	1231	42.4%	40.1%	6.5%	2.7%	2.4%	0.2%	26.8%
中学生(共学校)	282	41.8%	36.2%	6.7%	2.5%	2.8%	0.4%	28.7%
中学生(女子校)	313	42.5%	41.5%	6.4%	4.5%	2.2%	—	24.3%
高校生(共学校)	327	39.8%	40.1%	5.5%	1.5%	1.8%	0.3%	29.1%
高校生(女子校)	309	45.6%	42.4%	7.4%	2.3%	2.6%	0.3%	25.2%

02-3「意見を述べる」こと

女の子たちは、学校や部活動、委員会などで自分の意見を述べたり、発言をしたりしているのかを尋ねました。

表8 学校や部活などで自分から積極的に意見を述べるか

役職につく経験をする中で、意見や発言をする機会が増える



回答の上位2位を「時々する」(32.4%)と「あまりしない」(23.0%)が占め、積極的に意見を述べたり、発言したりしている状況にありませんでした。役職経験の有無で比較すると、クラス委員長(合計354人)が「常にする」(52人)、「比較的する」(121人)と53.3%、生徒会役員経験者が212人中

109人(51.4%)と回答しているのに対し、未経験者508人では、発言や意見を「常にする」、「比較的する」人は16人(3.1%)、「減多にしない」「全くしない」236人(46.4%)でした。役職につく経験をする中で、意見や発言をする機会が増えることが分かります。

表9 学校や部活などで自分から積極的に意見を述べるなどの活動をするに必要な環境

教師や指導者など、話を聞いてくれる大人の存在が重要

・教員や部活の指導者が話を聞いてくれること:30.4% ・話を聞いてくれる大人がいること:30.8%

	全体	教員や部活の 指導者が 話を聞いてく れること	少人数 であること	大人数 であること	友人グループ内 であること	役職につい ていること	女性だけの 環境である こと	話を聞いて くれる大人 がいること	調整役が いること	積極的に発言 や活動しても 責任を取らな い良いこと	その他
	2000	30.4%	25.2%	4.0%	32.1%	7.6%	5.4%	30.8%	26.8%	12.8%	1.4%
中学生(共学校)	500	33.0%	28.0%	3.0%	33.0%	6.2%	6.0%	30.6%	23.6%	14.2%	1.2%
中学生(女子校)	500	32.0%	22.4%	6.0%	33.4%	7.4%	6.6%	30.0%	23.8%	13.0%	0.6%
高校生(共学校)	500	27.6%	24.6%	3.0%	29.8%	7.6%	2.6%	31.6%	28.8%	12.8%	2.0%
高校生(女子校)	500	29.0%	25.6%	3.8%	32.0%	9.0%	6.4%	31.0%	30.8%	11.2%	1.8%



他者の意見を否定しない、尊重する姿勢をみんなが持つこと。  
(高校1年生・共学校)

話せる空気であること。

(高校1年生・女子校)



女の子たちは、学校や部活などで自分から積極的に意見を述べるには、教師や指導者など、話を聞いてくれる大人の存在が重要と考えていました。表9での設問では、「教員や部活の指導者が話を聞いてくれること」(30.4%)、「話を聞いてくれる大人がいること」(30.8%)が高い割合を占めており、「調整役がいること」(26.8%)、「少人数であること」(25.2%)と続きました。意見を聞いたり、調整をしてくれたりする、自分たちより上の存在がいること、そしてグループが必ずしも大きくはなく、比較的大きな人数を前にする必要がない、リラックスした環境であることが、自分たちが意見を述べたり発言したりする前提として期待されていることが分かります。

「教員や部活の指導者が話を聞いてくれること」という選択項目については、共学校・女子校で大きな差はないものの、中学生が同項目を選択する人が多い一方、「調整役がいること」については高校生が選択する人の割合が高いという結果がみられました。このことは、回答者の年齢が上がるにつれて学校や部活で積極的に意見を述べ、自主的に運営することが可能になっていくこと、そしてその結果として議論を調整し



まとめる人がいることが重要とみなされていることが考えられます。


アンケートで「リーダーのような役割は担ったことはないが、メンバーの一員として主体的に行動して」いて、発言を「あまりしない」「減多にしない」「まったくしない」と回答した 125 人に限定して見ると、学校や部活などで自分から積極的に意見を述べるなどの活動をするに必要な環境について「少人数であること」(41.6%)、「友人グループ内であること」(49.6%)であり、「教員や部活の指導者が話を聞いてくれること」(18.4%)、「話を聞いてくれる大人がいること」(24.0%) が低いことが分かりました。また、「リーダーの経験がない」と回答した 508 人が考える「自分から積極的に意見を述べるなどの活動をするに必要な環境」は、最も多かったのが「友人グループ内であること」(38.9%)、続いて「少人数であること」(32.1%)、「調整役がいること」(23.8%) となりました。


「自分から積極的に意見を述べるなどの活動をするに必要な環境」に関する任意の回答では、「相手の意見を尊重する雰囲気」や、「話せる空気が大切」、などの意見が見られました。話せる「空気」はその場の雰囲気や状況を察することを意味していると考えられます。つまり自分が意見を述べることを許容される状況にない限り、意見を述べたり発言したりしないとする女の子が一定数いることを示しています。そのことは、「友人グループ内であること」とする回答者の割合が 3 割に達していたこととも呼応しています。リーダー経験がない場合、人前で意見を述べたり、発言したりする機会が限られ、その結果、大人数や友人ではない人の前で話をするのをためらう傾向が見えます。また、調査では「女性だけの環境であること」についてはいずれも低い数値に留まり、同性のみの集団であることが、自由に意見を述べたり、発言できたりする条件ではないことを示しています。

## 02-4 リーダーへのイメージと意欲


**リーダーになった理由について**


最初にクラス委員になった時に自分の力で友人たちが困っていたときに助けられたからです  
(中学 1 年生・共学校)






部活動の先輩が、リーダーシップがあって、とてもカッコいいと思ったから  
(中学 1 年生・共学校)

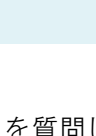




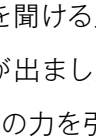
自分が局長になるとは考えてもいませんでしたが、前局長や担当の先生から推薦を受けて、局長を引き受けることになりました。推薦されると、やって良いんだと言う気持ちになり、やりましたが、今後は自発的にやっていきたいと思えるようになりました  
(中学 3 年生・共学校)



自分の意見を全面に出したい場合もあるし、皆の意見をまとめた時もあるので、どちらにしてもリーダー的立場に在ることが必要である  
(中学 2 年生・共学校)



リーダーはただ闇雲にグループをまとめるだけでなく、“気づくこと”が大切だから、自分も視野が広い人間になりたいと思ったからです  
(高校 3 年生・女子校)



調査では、最初にリーダーという言葉の定義を示さずに、「リーダーと言った時のイメージ」を質問しています。表 10 が示しているように、「グループ内での指導する存在」(29.7%)、「人の意見を聞ける人」(32.8%)、「メンバーそれぞれの能力を引き出すことができる人」(28.7%) という結果が出ました。このリーダー像は、リーダーが命令を下す存在というよりは、集団内での調整能力やメンバーの力を引き出す人というリーダー像であることが分かります。最も多い回答は中学校・高校、共学校・女子校問わず、「責任感が強い人が行うもの」(47.6%) でした。この「責任感が高い人が行うもの」と回答した人は中学生より高校生のほうが高い傾向にありました。



表10 リーダーになる人のイメージ(上位10の回答を抽出、複数回答可)

**リーダー像:「集団内での調整能力やメンバーの力を引き出す人」**

・グループ内での指導する存在(29.7%) ・人の意見を聞ける人(32.8%) ・メンバーそれぞれの能力を引き出すことができる人(28.7%)

	全体 (人)	グループで 指導する 存在	生まれつきの リーダーの 才能がある人が やるべきもの	目立ちたい・ 人前に 立ちたい人が 行うもの	責任感が 強い人が 行うもの	人気者が やるもの	人の意見を 聞ける人が やるもの	人を 精神的に 支える人	人を 勇気 つける人	メンバーそれ ぞれの能力を 引き出すこと ができる人	役職に つくことだけが リーダーでは ない
	2,000	29.7%	17.6%	14.1%	47.6%	11.9%	32.8%	21.1%	20.7%	28.7%	12.1%
中学生(共学校)	500	32.0%	18.8%	17.2%	49.6%	15.6%	31.6%	18.8%	23.6%	25.8%	11.0%
中学生(女子校)	500	27.6%	15.8%	14.6%	44.2%	10.4%	32.2%	19.6%	18.6%	29.0%	9.2%
高校生(共学校)	500	27.0%	15.2%	12.0%	48.2%	9.0%	31.8%	22.0%	19.8%	30.4%	14.0%
高校生(女子校)	500	32.0%	20.4%	12.6%	48.4%	12.4%	35.6%	24.0%	20.8%	29.4%	14.2%

表 11 は、ここでリーダーの定義を「家族や会社、地域や政治などの場面で複数人がいる集団を引っ張る存在。必ずしも役職についている必要はないが、集団の意思決定を行うために努力し、集団内のさまざまな意見や利害関係を調整し、集団や組織のメンバーを励ます存在」であると示した上、「リーダーになりたいか」と尋ねた質問に対する回答です。このうち意欲を示したのは 16.6% だったのに対して、「いいえ」と「分からない」と回答した割合は、合わせて 74.4% に上りました。「リーダーになること」について、アンケート回答者の内訳をみると女子中学校で意欲を示したのが 17.6%、女子高で 19.2% であり、共学の中学校では 16.0%、共学高で 13.6% となりました。

表11 リーダーになりたいか

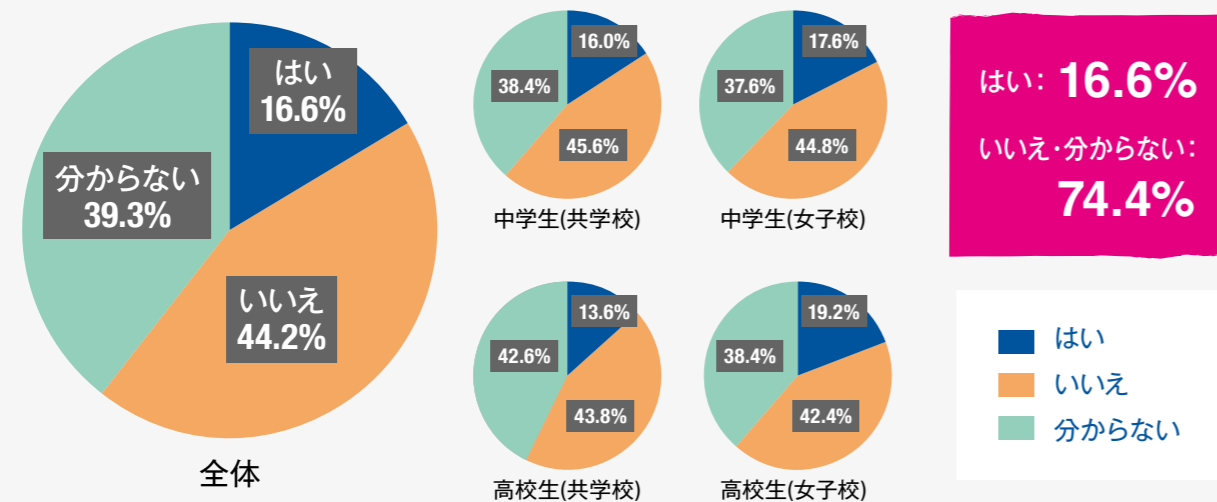


表 10 と表 11 は、学年が上がるにつれリーダーの素質が「責任感の有無」で左右されること、そしてその責任感を発揮する機会としてのリーダーになる意欲は、共学校と女子校で差異が見られることを示しています。

「その他」の記述を見ると、生徒会役員やクラス委員、文化祭の実行委員などの経験から人の意見をまとめることや、自分の成長になると考え、「リーダーになりたい」と回答する女の子や「役に立ちたい」という理由からリーダーを目指す女の子も多く見受けられました。また、「親の姿を見て」という回答や、「リーダーとして活動する先輩への憧れ」を挙げる人もいたことから、身近なリーダーとして活動する人を見て後押しされた女の子もいることが分かります。

表12 リーダーとして憧れる人はいるか(複数回答可)

**1位:父親(16.9%) 2位:先輩(12.8%) 3位:母親(11.7%)**

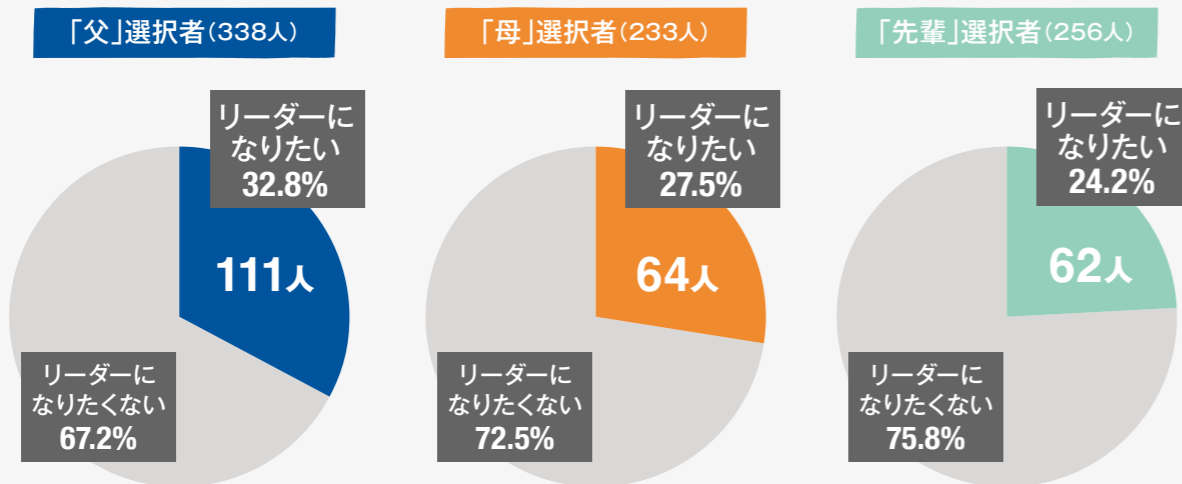
	全体 (人)	父	母	兄	姉	教師	先輩	友人	有名人	その他	憧れる人は いない
中学生(共学校)	500	16.6%	12.6%	1.0%	1.4%	3.4%	9.0%	3.8%	1.8%	0.6%	49.8%
中学生(女子校)	500	19.8%	15.6%	1.6%	2.0%	4.4%	12.6%	6.2%	0.8%	0.4%	36.6%
高校生(共学校)	500	15.6%	6.0%	0.2%	0.4%	3.2%	13.4%	5.2%	0.4%	0.6%	55.0%
高校生(女子校)	500	15.6%	12.4%	0.4%	1.0%	4.6%	16.2%	4.8%	0.6%	0.8%	43.6%
全体	2,000	16.9%	11.7%	0.8%	1.2%	3.9%	12.8%	5.0%	0.9%	0.6%	46.3%

表 12 はリーダーとして憧れる人を聞いたものです。もっとも多いのが父親(16.9%)、次いで先輩(12.8%)、母親(11.7%) でした。特徴的なのは、「父親」の回答が高いのは中学生で、高校生になると共学校・女子校ともに下がること、「母親」「先輩」を挙げる割合は女子校が共学校に比べて高いことでした。

「父親」「母親」「先輩」を憧れる人として選び、かつ「リーダーになりたい」と答えた人の内訳は表 14 の通りです。「父親」を選んだ人がリーダーになりたいと答える傾向が高く、「母親」を選んだ人でリーダーになりたいと回答した人は女子校が高く、「先輩」を選んだ人は中学生より高校生のほうが高いという結果が出ました。父親と母親については、父親を選んだ場合、家庭内でのリーダーが「父親」だったのは 338 人中 32 名、母親を選択した場合、家庭内でのリーダーが「母親」だったのは 233 人中 174 人でした。この点は、家庭内でのリーダーである母親の姿を見たことと、女子校に通う場合、母親を憧れる人として選択する可能性が、共学校に通う女の子に比べて高いことを示しています(表 13 参照)。

表13 「リーダーになりたい」人のうち「父」「母」「先輩」を選んだ人の割合

「父親」を選んだ人がリーダーになりたいと答える傾向が高く  
「母親」を選んだ人でリーダーになりたいと回答した人は女子校が高く  
「先輩」を選んだ人は中学生より高校生のほうが高い

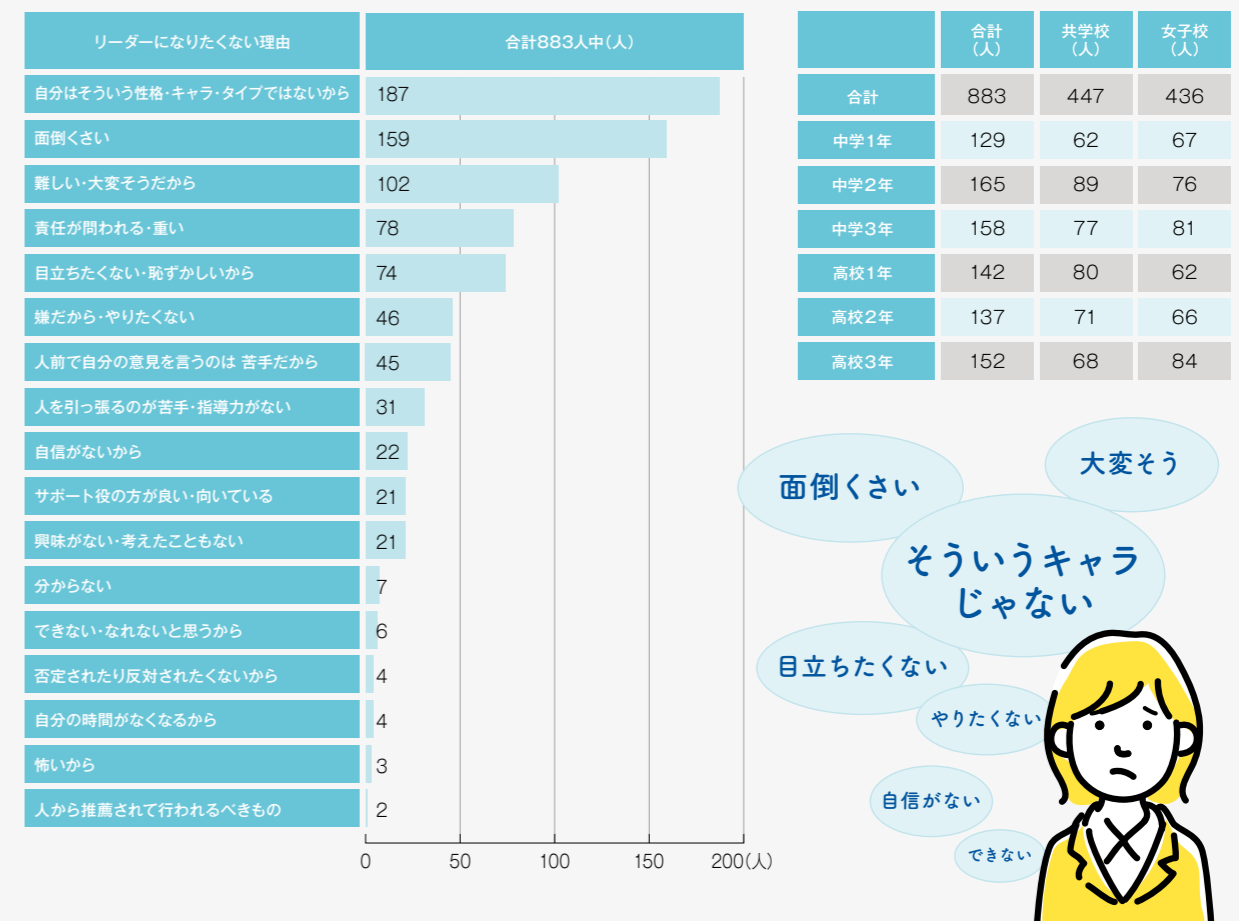


リーダーとして 憧れる人	「父」選択者		「母」選択者		「先輩」選択者	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
リーダーになりたい人 (合計)	111人	32.8%	64人	27.5%	62人	24.2%
中学生(共学校)	28人	8.3%	16人	6.9%	12人	4.7%
中学生(女子校)	34人	10.1%	23人	9.9%	11人	4.3%
高校生(共学校)	23人	6.8%	6人	2.6%	17人	6.6%
高校生(女子校)	26人	7.7%	19人	8.2%	22人	8.6%

一方、「リーダーになりたくない」と回答した女の子は 883 人で、その理由として「目立ちたくない・失敗したくない」(中学 2 年生・共学校)、「自分には合っていない」(高校 3 年生・女子校)、「責任に対し、組織環境の中でリスクが大きい場合が多い」(中学 2 年生・共学校)、「他に適任者がいなければやるが、世の中にはリーダーになるために勉強や経験を積んできたリーダーにふさわしい人が(自分以外に) いると思うので、やりたいとは思わない」(中学 3 年生・女子校)、「リーダーになったことで達成感を感じたことはないし 精神的にも疲れる」(中学 3 年生・女子校) などの意見がありました。「なりたくない」という意見をまとめたのが、表 14 です。

表14 「リーダーになりたくない」理由(自由回答をもとに作成・複数回答可)と883人の内訳

自分が人前に出て意見を述べたり、回答したりする性格や  
キャラクターではない、と挙げる人が多く見られました



データを見ると、女子校の生徒は、学年が上がるにつれ、リーダーになりたくない人が増えていることが分かります。また 883 名中「役職についての経験がない人」は 337 人(38.2%)、「リーダーのような役割は担ったことはないが、メンバーの一員として主体的に行動している」人は 138 人(15.6%) で、「なりたくない」と回答した過半数が役職の経験がありませんでした。

なりたくない人の理由としては、自分が人前に出て意見を述べたり、回答したりする性格やキャラクターではない、と挙げる人が多く見られました。「今の政治家を見ていないから」(中学 3 年生・女子校)、「周りに笑われそう。自分には向いてないと思う」(高校 1 年生・女子校)、「生徒会で失敗したから(なりたくない)」(高校 2 年生・女子校)といった意見に象徴されるように、人前で意見を述べると批判されたり笑われたりすることや、失敗したことを批判されることを心配しているようです。

## 02-5 学校でリーダーやリーダーシップについて学んだ経験

調査では、学校でリーダーシップについて学んだ経験も聞きました。

表15 リーダーシップを学んだ経験(複数回答可)

## 自分自身が部活や委員会で経験することで学ぶ傾向が強い

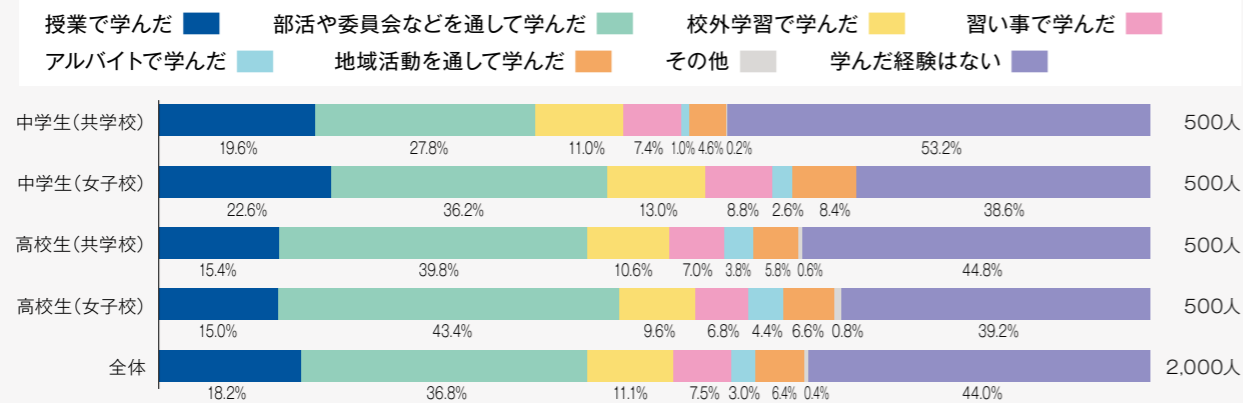


表 15 は、部活や委員会などを通してリーダーシップを学ぶ姿を示しています。この点は、中学生より高校になるほど高い傾向が見られました。「部活や委員会などを通して学んだ」と回答した 736 人中、クラス委員長 (42.2%)、生徒会役員 (21.5%)、班長 (5.3%)、部活の部長・副部長 (28.1%)、キャプテン (部活以外) (11.4%)、副キャプテン (部活以外) (4.3%)、各種委員長 (37.9%) などを経験していました。

「授業で学んだ」とする回答者は、中学校では比較的多いものの、高校になると割合が減る傾向にあります。リーダーシップについて、自分自身が部活や委員会で経験することで学ぶ傾向が強いことが見て取れます。

学校で学んだジェンダーに関する項目についての回答 (表 16 参照) をみると、ジェンダーの概念や LGBTIQ+ について学んだという回答が多く見られました。女性のリーダーシップやキャリア形成および性教育については、中学校よりも高校で「学校で学んだ」と回答した割合が高く、中学校・高校共に女子校が共学校よりもジェンダーの概念や女性のリーダーシップ、キャリア形成、LGBTIQ+ について学んだ割合は高い結果となりました。

表16 学校で学んだジェンダーに関する項目(複数回答可)

## ジェンダーの概念やLGBTIQ+について学んだという回答が多い

	全体 (人)	ジェンダーの概念について	性別規範	女性のリーダーシップ・キャリア形成について	LGBTIQ+ について	性教育	途上国の女性が置かれた状況	その他	受けたことはない	教育を受けたが見えていない
	2,000	29.7%	17.6%	14.1%	47.6%	11.9%	32.8%	21.1%	20.7%	28.7%
中学生(共学校)	500	32.0%	18.8%	17.2%	49.6%	15.6%	31.6%	18.8%	23.6%	25.8%
中学生(女子校)	500	27.6%	15.8%	14.6%	44.2%	10.4%	32.2%	19.6%	18.6%	29.0%
高校生(共学校)	500	27.0%	15.2%	12.0%	48.2%	9.0%	31.8%	22.0%	19.8%	30.4%
高校生(女子校)	500	32.0%	20.4%	12.6%	48.4%	12.4%	35.6%	24.0%	20.8%	29.4%

表17 学校でのジェンダーに関する教育はあなたの意識にどのように影響したと思うか(複数回答可)

多様性を受け入れるようになった: 38.9%  
LGBTIQ+の友達の存在を受けいられるようになった: 14.4%

	全体 (人)	ジェンダーについて関心を持った	役職に積極的につきたいと思った	自分に自信を持つようになった	他人の考えに寛容になった	発言に気を付けるようになった	男女ともに差別の対象になることを自覚した	多様性を受け入れるようになった	LGBTIQ+の友達の存在を受けいられるようになった	その他	特に影響はない	わからない/答えたくない
	1,184	26.2%	3.5%	8.7%	20.4%	23.6%	27.1%	38.9%	14.4%	0.3%	15.7%	5.2%
中学生(共学校)	262	26.0%	1.9%	7.6%	20.6%	21.8%	26.3%	37.8%	15.3%	—	17.6%	5.3%
中学生(女子校)	303	27.7%	5.3%	9.2%	22.8%	23.1%	23.8%	36.6%	14.9%	0.3%	13.9%	5.3%
高校生(共学校)	293	23.5%	2.7%	8.2%	18.8%	21.5%	32.4%	36.5%	14.0%	0.7%	19.1%	5.8%
高校生(女子校)	326	27.3%	3.7%	9.5%	19.6%	27.3%	26.1%	44.2%	13.5%	0.3%	12.9%	4.6%

表 17 は、学校で学んだジェンダー教育が女の子の意識に与えた影響についての回答です。表 16 の回答でも LGBTIQ+ への言及が多かったことに呼応して、「多様性を受け入れるようになった」(38.9%)、LGBTIQ+ の友達の存在を受けいられるようになった(14.4%) など高い数値を示しました。リーダーシップに直接関連する「役職に積極的に就きたいと思った」「自分に自信を持つようになった」「他人の考えに寛容になった」(20.4%)、「発言に気を付けるようになった」(23.6%) は共に女子校が共学校より高い数値を示しました。逆に共学校が女子校よりも高い数値となったのは「男女ともに差別の対象になることを自覚した」(27.1%) と「特に影響はない」(15.7%) という回答でした。

表 17 と表 18 のデータから見えるのは、女子校においては、女性のリーダーシップについて共学校よりも教えている可能性が高いことや、その結果として役職への積極的な意欲につながった女の子がいるということです。共学校では男女ともに差別の対象になることを自覚するなど、授業を受けるまで男性が差別される存在になり得ることを認識していないこと、またジェンダーに関する授業を受けても学校で形成されたジェンダー規範への影響が限定的であった可能性を示しています。これらの結果から見えるのは、学校におけるリーダーへの経験と、周囲の指導者や教員など大人の理解、授業でのジェンダーやリーダーシップに関する教育が、女の子のリーダーになりたいという意欲に影響を与えているということです。

それでは学校はリーダーになるということについて、どのように教え、また経験の場を提供しているのでしょうか。この点を次のセクションで見えていきます



# 03. HOW TO TEACH LEADERSHIP AT SCHOOL

## 03. 学校ではどのようにリーダーシップを教えるのか

今回都内の私立小学校から高校まで480校を対象にしてリーダーシップ教育に関するアンケートを実施し、合計19校より回答を得ました。このセクションでは、調査結果をもとに、学校でリーダーシップがどのように教えられているのか、また教員がどのような研修を受けているのかについて、考えていきます。

### 03-1 建学の精神

調査では、初めに各校の建学の精神について質問しています。この質問を設定した背景には、私立校では建学の精神に則った特有の取り組みが導入されていることが考えられたためです。回答は大きく分けると、以下の内容となります。多くの学校では人格形成を挙げていますが、女子校の場合は「女性の教育と育成」など「女性」に特化した内容が見られました。

表18 建学の精神

多くの学校では人格形成を挙げていますが、女子校の場合は「女性の教育と育成」など「女性」に特化した内容が見られました

人格育成	
共学・小①	創立者が掲げた教育理念に基づいて、心を深く育み、身体を鍛え、知性と感性のバランスのとれた円満な人格の育成を目指す
共学・小②	理性・宗教・慈愛に基づく「予防教育法による全人間教育」を行うために創設された
共学・中①	キリスト教主義に基づいた国際人の育成
女子・中①	我を捨てて人よかれと、ただ精進せよ
共学・高①	広い視野のもと豊かな人間性と独自の見識を持ち世界を心に入れた人を育てる
共学・高②	天下の英才を得て之を教育す、豊かな実務知識をそなえた経済人の養成
女子・高③	神を仰ぎ 人に仕う
共学・高③	実地応用の素を養う
共学・高④	質実剛健
共学・高⑤	他人親切丁寧自己奮励努力
女子・高②	身を鍛え心鍛えて世の中に立ちてかある人と生きなむ
女子・高④	共に喜び、共に生きる 理性、愛情、宗教に基づき、全人間的教育をめざす
女性の教育・育成	
女子・小①	一人ひとりが神の愛をうけたかけがえのない存在であることを知り、世界の一人としての連帯感と使命感をもって、より良い社会を築くことに貢献する賢明な女性の育成をめざす
女子・小②	信念徹底、自発創生、共同奉仕 女子を「人として」「婦人として」「国民として」教育することを目的に創設された
女子・中②	予測困難な未来社会の中で活躍・貢献する女性を育てる
女子・高①	子どもの教育にとって最も大切なのは母親であり、その母親となる女性の教育こそが教育の根本である 人間生活を律する根本の筋金は道徳なり
自主性・自立	
共学・中②	責任をもって自ら考え自ら行動する生徒を育成するという「自主・自治・自律」の理念
女子・中③	自主自律
女子・高⑤	自主自律

## 03-2 リーダーシップ教育の実践

リーダー育成のために実施している教育についての回答は表19の通りです。「生徒の興味や関心を伸ばすためのカリキュラムの設定」(12校)をはじめ、「生徒会・自治会の自主性」(11校)、「自主性を重んじ志望する子どもが役職につくことを奨励する」(10校)、「異学年同士の交流」(9校)、「生徒の活動について教員によるサポートや相談などを定期的に行う」(8校)などと続きます。取り組みでは生徒の自主性をいかに引き出すかが、リーダー育成の第一歩であると捉えられていました。

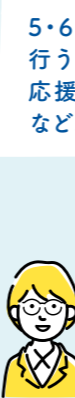
表19 リーダー育成のために生徒に対して行っていること(複数回答可)

「生徒の自主性をいかに引き出すか」がリーダー育成の第一歩

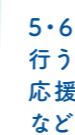
・生徒の興味や関心を伸ばすためのカリキュラムの設定(12校) ・生徒会・自治会の自主性(11校) ・自主性を重んじ志望する子どもが役職につくことを奨励する(10校)

(人)	全体	できるだけ全員が一度は役職につくようにする	自主性を重んじ志望する子どもが役職につくことを奨励する	異学年同士の交流を行う	生徒会・自治会の自主性を重んじる	生徒の興味や関心を伸ばすためのカリキュラムを設定する	年間目標を生徒が中心に生徒が決定する	校則を生徒が決める	制服を生徒が決める	教員によるサポートや相談などを定期的に行う	生徒の活動について実施する	リーダー活動のための特別講座を開催する	理解を深めるための取り組みをしている	多様性の尊重について	その他	特に取り組んでいない
全体	19	6	10	9	11	12	5	0	1	8	4	3	7	3	2	
私立共学小学校	2	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
私立男女別学小学校	2	2	2	2	2	2	1	0	0	1	1	0	2	2	0	
私立共学中学校	2	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
私立男女別学中学校	3	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
私立共学高校	5	0	3	1	2	2	0	0	0	3	0	1	1	1	1	
私立男女別学高校	5	2	2	2	4	3	4	0	0	4	3	2	1	0	0	

取り組みの結果、生徒のリーダーシップ能力に変化があったかを聞いた結果をまとめたのが表20です。「大幅にあった」「ある程度あった」が17校中11校を占めており、学校による取り組みが生徒のリーダーシップ能力の育成につながったと考えられています。「大幅にあった」と回答した学校をみると、具体的な取り組みとして以下の回答が寄せられています。



リーダー育成を目指しているのではない。一人一人が成長できる機会をカリキュラム上に位置付けている。行事において学年それぞれの達成目標を持ち、それに向かい練習や教え合いを重ねる。学年の役割を果たすことが、憧れの上級生になれた喜びを感じ自尊心を高めたり、下級生から見ると明確な成長モデルを持てるたりすることになる。例：音楽会の全校演奏、運動会の団体競技、清掃活動など。(女子・小②)



5・6年生では全員が児童会に所属し、学校をよりよくするための活動を創意工夫しながら行う。また児童会会長・副会長・学級委員は立候補者を募り選挙で決めるほか、運動会の応援団(全学年)、遠足や宿泊行事での縦割り班班長(5・6年)、その他学級活動(全学年)など、リーダーシップの経験を持つ機会が豊富にある。(共学・小①)





表20 生徒のリーダーシップ能力の変化の有無

「大幅にあった」と回答した両校とも、小学校では音楽会や運動会など、全校生徒が参加する行事を生徒の育成の機会ととらえ、最大限に活用

(人)	全体	大幅にあった	ある程度あった	まあまああった	あまりない	ほとんどない	全くない	分からない
全体	17	3	8	4	0	0	0	2
私立共学小学校	2	1	1	0	0	0	0	0
私立男女別学小学校	2	1	1	0	0	0	0	0
私立共学中学校	2	0	2	0	0	0	0	0
私立男女別学中学校	2	0	0	2	0	0	0	0
私立共学高校	4	0	1	1	0	0	0	2
私立男女別学高校	5	1	3	1	0	0	0	0

「大幅にあった」と回答した両校とも、小学校では音楽会や運動会など、全校生徒が参加する行事を生徒の育成の機会ととらえ、最大限に活用していることが見て取れます。その結果、「自分のことだけでなく、他者への思いやりや想像力を持てるようになる、言葉のかけかたや振る舞いに他者意識が芽生える、自分に自信を持ち、他の活動場面でも意欲が持てる、自分を支え、協力してくれる仲間への感謝の気持ちを持てる など」(共学・小①)、「一人ひとりが状況に応じて考え行動する様になっている。困れば周りに相談し、なんとか解決しようと行動する」(女子・小②)と、具体的な変化を挙げています。

リーダーシップ能力が「ある程度変化した」と回答した学校でも、「リーダーとして必要な素質としてのひとつである取りまとめる力や人の意見も聞く力がついた」(共学・中②)、「以前は発言等に積極的でなかったものが クラス遠出前に出て意見をまとめる役をやっていたりする」(共学・中①)として、一人ひとりの変化を指摘しています。

### 03-3 教員の学びの機会

学校では、生徒にリーダーシップについて教えるだけでなく、教員の研修活動を通じたリーダーシップ育成に関する最新動向の理解と実践のための取り組みが必要です。表21は、リーダーシップ育成のために学校としてどのような取り組みをしているのか聞いた結果をまとめたものです。「特に取り組んでいない」と回答した学校が19校中11校あった一方で、「取り組んでいる」と回答した学校は「外部研修・勉強会への教員の参加」(5校)、「教員間での研修・勉強会の実施」(4校)など、研修・勉強会を軸とした取り組みをしていることが分かりました。

またこの表では、生徒に対して行っているリーダーシップ育成のための取り組みと学校で教員を対象に行っている取り組みの組み合わせが見て取れます。生徒へのリーダーシップ育成のための取り組みでは自主性に重点が置かれていることは前述の通りですが、研修や勉強会への教員の参加をしている学校ほど、

生徒の自主性を尊重することでリーダーシップ育成を試みていることが分かります。

表21 リーダーシップ育成のための生徒への取り組み(縦軸)とリーダーシップ育成のための学校の取り組み(横軸)(複数回答可)

生徒の自主性を尊重することでリーダーシップ育成を試みている

・外部研修・勉強会への教員の参加(5校) ・教員間での研修・勉強会の実施(4校)

(人)	全体	リーダーシップ研修プログラムの構築と実践	外部のリーダーシップ研修プログラムの導入	教員間での研修・勉強会の実施	外部研修・勉強会への教員の参加	その他	特に取り組んでいない
全体	19	2	2	4	5	0	11
できるだけ全員が一度は役職につくようにする	6	1	0	3	0	0	3
自主性を重んじ志望する子どもが役職につくことを支援する	10	1	1	3	3	0	5
異学年同士の交流を行う	9	1	1	3	3	0	4
生徒会・自治会の自主性を重んじる	11	2	2	4	5	0	3
生徒の興味や関心を伸ばすためのカリキュラムを指定する	12	2	1	4	3	0	6
年間目標を生徒が生徒会や自治会を中心に生徒が決定する	5	2	2	3	2	0	1
校則を生徒が決める	0	0	0	0	0	0	0
制服を生徒が決める	1	0	0	0	0	0	1
生徒の活動について教員によるサポートや相談などを定期的に行う	8	1	2	2	4	0	3
リーダーについて学ぶための授業を実施する	4	2	2	3	2	0	0
リーダー活動をするための特別講座を開催する	3	1	1	1	1	0	1
多様性の尊重について理解を深めるための取り組みをしている	7	0	1	2	2	0	3
その他	3	0	0	2	1	0	0
特に取り組んでいない	2	0	0	0	0	0	2

### 03-4 ジェンダー教育の実践

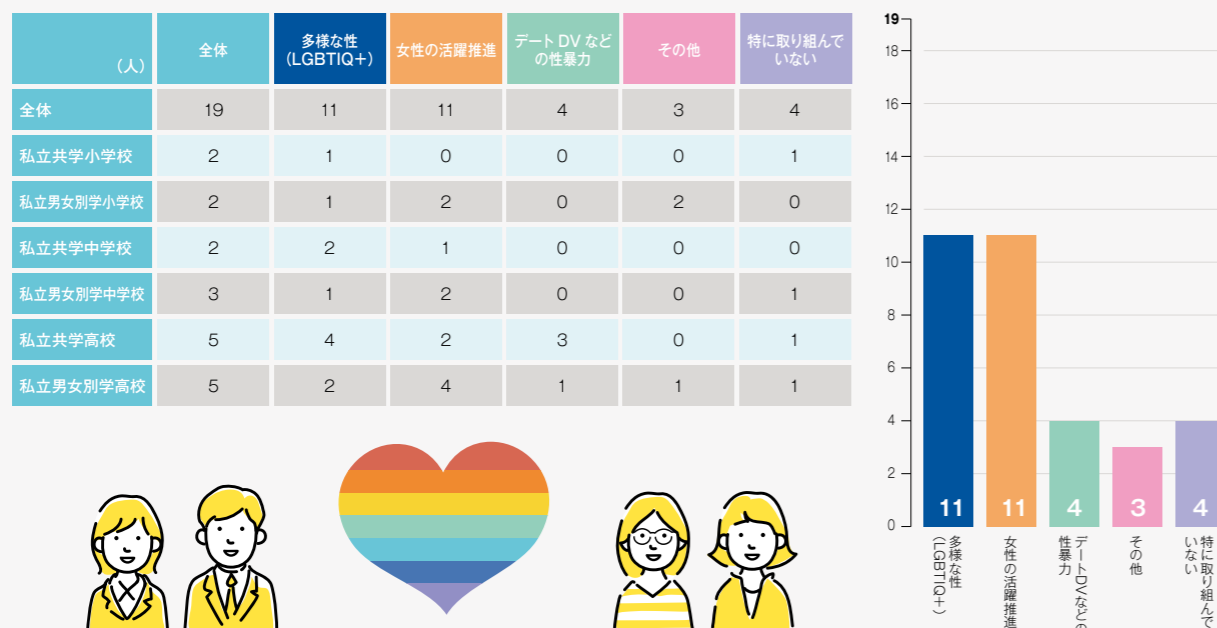
2020年に実施した「日本における女性のリーダーシップ2021」によると、15歳以上24歳までの学生1,000人を対象にしたアンケート調査の結果、早期のジェンダー平等教育と自己肯定感の形成も含めたリーダーシップ教育の重要性、リーダーシップを発揮するためのジェンダー規範の見直しの必要性が確認されています。「女性はジェンダー平等教育を受けたか否かによって、「家事や育児といったケア労働は女性が担当すべき」と考えにくくなること、さらに男女共にリーダーシップを将来的に発揮したいという意欲につながること」<sup>11</sup>が明らかになりました。さらに男子学生より女子学生の方が、自己肯定感が低く、女性のリーダーシップの能力強化のためには、単にリーダーシップ育成を進めるだけではなく、固定化されたジェンダー規範への疑問とジェンダー平等への意識を持つことが、女性がリーダーとして活躍することへの肯定感と自分自身も能力を活かしてみたいと考えることを可能にすると考えられます。

11. 公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン、前掲書注3、3頁。

学校ではジェンダー課題をどのように教えているのかに対する設問への回答をまとめたのが、表 22 です。最も多かったのが「多様な性 (LGBTIQ +)」「女性の活躍推進」についてで、11 校が取り組んでいると回答しています。「女性の活躍推進」については男女別学小学校から取り入れているほか、中学校・高校でも共学に比べて別学がより積極的に教えていることが分かります。これに対して、「多様な性」については、別学・共学にかかわらず教えていました。また、「デート DV など性暴力」については高校のみが「教えている」と回答しており、中でも共学の割合の高さが際立っています。

表22 学校で教えるジェンダー課題(複数回答可)

### 「多様な性(LGBTIQ+)」については、別学・共学にかかわらず教えている



この点は、2,000 人の女子中学校・高校生のアンケート結果とも連動しています。2,000 人のアンケートでは、ジェンダー課題について教えられた内容で多様な性について学んだ割合は共学・別学にかかわらず平均的に高く(26.9%)、その結果とした「LGBTIQ +の友人を受け入れられるようになった」という回答もありました(14.6%)。この回答は、学校における教育の成果と見る事が可能です。

また、「女子のみの小学校で性別意識を持たず、個性に対応する意識で過ごしているが、大学で女性自認の学生を入学できるようにしたことを契機に、小学生でも理解できる様に LGBT の話をしていきたい」(女子・小②)のコメントも寄せられました。LGBTIQ +の社会的認知とそれに伴う男女別学の学校での性自認に基づく入学許可の取り組みなど、従来の生物学的性(セックス)だけではない多様な性を取り巻く環境の変化に伴い、今後さらに早い段階での教育の実践も進むことも考えられます。

女性の活躍推進については、2,000 人アンケートでも女子校の生徒から「女性のリーダーシップ・キャリア形成について」学んだとする回答多かったことから、とくに女子校で教えられる割合が高いことを裏付けています。

性暴力については、学習段階のどの段階で、デート DV など、性暴力を教えるかが課題と言えます。「性被害・人身取引」について教えていると回答した学校(女子・高④)もあり、幅広いアプローチから性暴力を広く考える取り組みが見られました。授業や課外活動におけるジェンダーへの配慮(縦軸)とジェンダーに関する取り組み(横軸)を組み合わせたものが、表 23 です。「授業で女性の研究者を積極的に取り上げる」4校すべてが女子校(小学校1、中学校1、高校2)でした。これらの学校では、ジェンダーに関する学校運営上の配慮として、教員や管理職の男女比への配慮が行われていることが分かりました。

表23 学校でのジェンダー配慮・教授法(複数回答可)とジェンダーに配慮した取り組み(複数回答可)

### 教員や管理職の男女比への配慮が行われている

・授業で女性の研究者を積極的に取り上げる: 4校すべてが女子校(小学校1、中学校1、高校2)

(人)	全体	ジェンダーレス制服の導入	好きな制服を選択できる	制服の廃止	教員の男女比の配慮	管理職の男女比の配慮	女性の理系教員の積極的採用	研修・勉強会の実施	教員としてのジェンダーに関する参加	外部研修・勉強会への教員参加	徹底したジェンダー平等の推進	性的マイノリティの配慮のトイレット	その他	特に取り組んでいない
全体	19	9	3	0	8	5	3	3	4	4	2	1	4	
授業で男女平等に配慮した挙手した生徒の指名	2	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	
授業で女性の研究者を積極的に取り上げる	4	2	0	0	3	3	1	1	2	1	1	1	0	
指導の際に性別分類を使わない	5	2	1	0	2	1	0	0	1	2	0	0	0	
教科のなかで教えている(科目名)	4	2	0	0	2	2	1	1	1	2	2	1	1	
外部講師による授業の開催	2	2	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	
その他	2	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	
特に取り組んでいない	7	3	1	0	3	1	2	2	0	0	0	0	3	

ジェンダーに関連した学校としての取り組みは、アンケート回答から見る限りでは、積極的に取り組んでいるとは言い難い状況にあります。表 24 は学校運営上のジェンダー配慮を尋ねたものですが、最も多い回答が「ジェンダーレス制服の導入」(9校)で、とくに共学の高校の場合、回答した5校中4校が導入していました。また、「教員の男女比率の配慮」については、とくに小学校では回答した4校すべてが配慮していると回答していました。管理職における男女比の配慮や女性の理系教員の積極的採用などはなされていない状況にあります。

最も多くの取り組みを行っていた女子・小①では、「学校としてのジェンダーポリシーの作成」を行っている回答しています。ジェンダーポリシーに基づき学校運営をされる場合、学校運営上のジェンダー配慮など規定したポリシーに基づいて決定、実施ができることが、ジェンダーに配慮した運営につながる事が考えられます。

学校における教員の学びの機会の確保が学校として十分に行われていない現状も見えています。

ジェンダー教育の実践についてはとくに男女別学であればあるほど、女性の活躍について取り上げる割合が高いこと、また共学の高校ではデートDVなど性暴力を取り上げるのに対し、男女別学の学校では取り上げないという、共学と男女別学、学年による差も見ることができます。

表24 学校内でのジェンダーに関連した取り組み(複数回答可)

最も多い回答は「ジェンダーレス制服の導入」(9校)

(人)	全体	ジェンダーレス制服の導入	好きな制服を選択できるようにする	制服の廃止	教員の男女比の配慮	管理職の男女比の配慮	採用の積極的	女性の理教系	研修・勉強会の実施	教員間の	外部研修・勉強会への参加	進路指導におけるジェンダー平等の徹底	性的マイノリティの配慮	その他	特に取り組んでいない
全体	19	9	3	0	8	5	3	3	4	4	2	1	4		
私立共学小学校	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0		
私立男女別学小学校	2	1	0	0	2	1	1	2	1	1	1	1	1		
私立共学中学校	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
私立男女別学中学校	3	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0		1
私立共学高校	5	4	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1		1
私立男女別学高校	5	2	0	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0		2

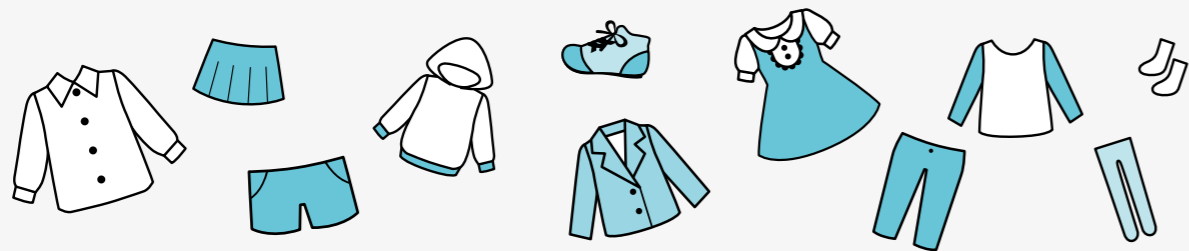


表25 リーダー育成のための生徒への取り組み×教えているジェンダー課題(共に複数回答可)

自主性の尊重を行う学校では女性の活躍を取り上げる割合が高い

	多様な性(LGBTIQ+)	女性の活躍推進	デートDVなどの性暴力	その他	特に取り組んでいない	全体
全体	11	11	4	3	4	19
できるだけ全員が一度は役職につくようにする	2	4	0	2	1	6
自主性を重んじ志望する子どもが役職につくことを支援する	6	6	1	2	1	10
異学年同士の交流を行う	6	7	1	2	1	9
生徒会・自治会の自主性を重んじる	8	9	2	3	0	11
生徒の興味や関心を伸ばすためのカリキュラムを設定する	8	9	2	2	0	12
年間目標を生徒が生徒会や自治会を中心に生徒が決定する	2	5	1	2	0	5
校則を生徒が決める	0	0	0	0	0	0
制服を生徒が決める	1	1	0	0	0	1
生徒の活動について教員によるサポートや相談などを定期的に行う	5	5	2	2	2	8
リーダーについて学ぶための授業を実施する	3	4	1	2	0	4
リーダー活動をするための特別講座を開催する	1	2	1	1	1	3
多様な性について理解を深めるための取り組みをしている	5	4	2	3	1	7
その他	2	2	0	2	0	3
特に取り組んでいない	1	1	1	0	1	2

### 03-5 学校のアンケートからの考察

学校から得られたアンケートは19校と限られていますが、学校における生徒への取り組みで教員や学校としての運営上の取り組みを組み合わせると、興味深い傾向が浮かび上がります。

学校でのリーダーシップ育成の試みとジェンダーに関する教えに関する回答を組み合わせるのが表25です。リーダー育成の試みとして自主性の尊重を行う学校では女性の活躍を取り上げる割合が高いことが見て取れます。学校調査では委員会や生徒会などの活動における自主性の尊重と授業における女性の活躍についての教育が、リーダー育成の鍵になりうる事が考えられます。

学校では、生徒の自主性の尊重がリーダーシップ育成の鍵となると考えていました。具体的なリーダーシップの実践として、学校内の運動会や音楽祭、文化祭などの行事での生徒の自発的な活動の奨励のほか、生徒全員ができるだけ委員会活動に従事することでリーダー経験を積むように指導をしていました。中には明確にリーダーシップ育成とはしていないものの、個人が意見を述べる機会を創出するなどの工夫も見られます。また、そのための取り組みとして、教員の研修や勉強会への参加といった、教員自身の学びの機会を確保することで生徒のリーダーシップ育成につながる知識や実践を学ぶことが行われていました。一方、研修・勉強会などの参加など、教員の学びを行っていないと回答した学校は19校中11校あり、



# 04. INTERVIEW

## 04. 専門家に聞く 「女性のリーダーシップ育成のための教育のありかた」



女性のためのリカレント教育推進協議会会長、日本女子大学生涯学習センター所長、日本女子大学現代女性キャリア研究所所長

### 坂本 清恵 さん

早稲田大学大学院文学研究科博士課程後期修了、博士(文学)。早稲田大学演劇博物館助手、埼玉女子短期大学、玉川大学を経て、2006年度から日本女子大学文学部教授。2015年度、リカレント教育課程主任、2016年度から生涯学習センター所長として日本女子大学リカレント教育課程の運営に携わる。2019年12月、「女性のためのリカレント教育推進協議会」初代会長に就任し、女性のためのリカレント教育の啓発推進を行っている。2021年4月より、日本女子大学現代女性キャリア研究所所長を兼任。「女性のためのリカレント教育—ポスト・コロナを見据えて」『IDE 現代の高等教育』630号(2021年5月号)など執筆。

### ——女性リーダー育成のために教育機関が果たす役割をどのように考えますか？

リーダーシップは早期からの教育が必要です。女の子の場合は、周辺の人たちの考えや教育に大きく左右されることが内閣府の調査でも指摘されており<sup>12</sup>、家庭で性的な役割分担の意識が芽付けられると、その考えが払拭できないという課題があります。

まずはセルフリーダーシップ、自分自身を知ることが大切です。自分が「主体的に何ができるのか」を把握できる教育です。自分の個性を理解し、教員や同級生など周囲の意見を幅広く聞き、一緒に行動することも大切になってきます。異なる意見の人と一緒に行動することで多様性の理解と自分の個性の気づきにもなります。自分の置かれている立場に期待される役割を積み重ね、周囲の人に協働してもらえるようになることが、家庭ではできない学校教育の役割と言えます。

とくに、私学は教育方針や教育理念があるので、理念に基づいて人を育てた結果、リーダーシップを取れる形に熟成するのでしょう。リーダーになるためには長い期間をかけて小学校、中学校、高校、大学のそれぞれの段階で培う必要があります。

### ——女性のリーダーシップ育成に果たす、女子校や女子大学の役割や可能性は？

女性だけの教育環境では日常的に性的役割分担がないので、人としてなすべきことをすべて自分たちで行うのが特徴です。それが、女性の自律性を高め、自発的な行動を身に着けることになり、リーダーシップをとるための人格形成もなされます。また現在は、キャリア教育の一環で、社会で活躍する先輩の話や機会も多く、身近なロールモデルに触れることから、その意味でリーダーシップが育てられます。自ら起業したり、社長になったりする割合も共学と比較して女子大学出身者に多いというデータもあります。性別での役割分担を意識しないで学生生活を送るところに大きなメリットはあるのではないかと思います。

### ——共学で女性がリーダーシップを学ぶときのメリット・デメリットをどのように考えますか？

以前若い世代の話聞いて驚いたのが、未だに性別での役割分担を感じていることでした。共学校においても活躍している女性の姿を示すことが大事だと思います。男子生徒・学生にも、社会で女性がいろいろな役割を果たしていることを理解してもらう必要があります。自分が将来こうした女性の下で働く可能性があることや、将来自分のパートナーと

家事育児介護の分担をする必要など考えるきっかけにもなるのではないのでしょうか。

### ——日本女子大学のリカレント教育<sup>13</sup>について教えてください。

日本女子大学のリカレント教育課程では、現在「再就職のためのキャリアアップコース」と「働く女性のためのライフロングキャリアコース」の二つのコースを開講しています。前者は、結婚や出産などのライフイベントを機に離職し、ブランクができた女性が再び社会で活躍できるようにすることを目的に2007年9月に開講し、今年で15年目を迎えました。ビジネスブランクのある女性を対象にしているため、ITスキルや資格取得のための準備講座など、次に働きたい職種につくために支援するほか、企業説明会など再就職支援も行っています。

コース開講時は、受講生の大半が離職した主婦やパートなどの短時間労働者、無職の女性でしたが、女性活躍推進法が制定された2015年以降は、正規社員だった方が退職したり、休職したりして学んだり、非正規から正規社員を目指したりと、直前まで仕事を持っていた受講生が増えました。そのため働きながら通える「働く女性のためのライフロングキャリアコース」を2021年6月に立ち上げました。再就職コースが年間280時間学ぶのに対し、「働く女性」は、平日の夜間と土曜日に受講できる65時間のコースとなっています。両コースとも多様なバックグラウンドを持つ方が受講しています。再就職コースについては、コロナ禍の2020年はオンラインで実施しましたが、2021年はオンラインと対面のそれぞれの利点を生かした受講形態にしました。働く女性コースはすべてオンラインによるもので、居住地域に限定されず海外からの受講も可能となっています。

### ——コースを通じて、受講生のリーダーシップへの意識や意欲の変化を感じることはありますか？

受講生にはマネジメント職に就いている方がいますが、職場の研修が女性管理職向けではない場合があり、リカレント

教育を受講していたことで、これまで受けた研修に納得できたという意見もありました。また、会社での会議で自分の発言を聞いてもらえるようになったと感じたそうです。働きながら学んでいくことは、学びをすぐ実践できるメリットがあります。また受講生同士のネットワークが生まれることで会社で嫌な思いをしたことなどを共有したり、アドバイスをを受けたりしながら、学び合うことも可能になっています。

### ——日本の女性のキャリアに特化したプログラムの現状と課題を教えてください。

女性に特化したリカレント教育を最初に設置したのは、日本女子大ですが、2019年12月には女性のためのリカレント教育推進協議会(FRE)<sup>14</sup>を立ち上げました。FREには、同様のプログラムを設置している7大学が参加しており、日本経済団体連合会(経団連)からも支援を受けています。

女性に特化したリカレント教育は必ずしも大学経営の立場から採算が取れるものではありません。しかし社会貢献や教育理念に立つことで、コロナ禍にもかかわらず、継続的に運営することができています。

地域によっては「女性は結婚すると働かずに家にいるものだ」という意識が強く、女子大においても卒業生の活躍を後押しする状況にはなっていない場合があります。リカレント教育の受講生自身が学習意欲はあっても就職を想定しないこともあります。社員が学ぶことを阻む企業もいまだに存在しています。このような状況を改善するためにFREはリカレント教育啓発事業に取り組んでいます。

新卒の就職時に「リーダーシップを取ろう」という意欲があっても、就職後数年たつと意欲が低下するという研究があります。働く中で性別による役割を認識したり、自分の将来の結婚、出産、育児などのライフイベントを考えたりすることで、リーダーとなる意欲がなくなることが考えられます。女性のリーダーを増やすためには、家庭でパートナーとなる男性の理解とサポートも大切です。女性が学び、働くことに対する理解を、受け入れ先となる企業や、男性にも広げることが大切ではないでしょうか。

12. 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」(2021年9月)、[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu\\_r03/02.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r03/02.pdf) (最終閲覧日: 2021年12月13日)

13. <http://www5.jwu.ac.jp/gp/recurrent/curriculum.html>

14. <https://www5.jwu.ac.jp/gp/kyogikai/>





東京都市大学大学院環境情報学研究所教授

## 佐藤 真久 さん

筑波大学・大学院を経て、英国サalford大学大学院にてPh.D.を取得(2002年)。地球環境戦略研究機関(IGES) 研究員、ユネスコ・アジア文化センター(ACCU)のシニア・プログラムスペシャリストを経て現職。責任ある生活についての教育と協働(PERL) 国際理事会理事、文部科学省・ユネスコ未来共創プラットフォーム座長、IGESシニアフェローなどを兼務。UNESCO ESD-GAPプログラム(PN1:政策) 共同議長、国連大学サステナビリティ高等研究所客員教授、「国連・ESDの10年」ジャパンレポート有識者会議座長、認定NPO法人ETIC.理事などを歴任。協働ガバナンス、社会的学習、中間支援機能などの地域マネジメント、組織論、学習・教育論の連関に関する研究と実践を進めている。2021年12月に出版された「SDGs ダイバシティBOOK」(宣伝会議)は2022年1月から日本の小中高3万5千校すべてに配本された。

### ——学校現場におけるリーダー育成のための最前線の取り組みについて教えてください。

日本の学校全体に見られる傾向として、生徒の自己効力感(ある状況下で自分が結果を出すために目標達成したり、遂行できる可能性を認知していること)が低いという調査レポートが出ています。ひとりで行動しても世の中は変わらないと思ってしまう意識がとても強いのです。小さくても良いので成功体験をいかに積み重ねさせられるかが課題です。

リーダーシップ育成は、教員の話でもあることも理解すべきです。様々な制約と大量な仕事により、時間的・精神的に余裕がない学校現場が多く、教員自身がやりたいことや創造性を活かす場づくりの優先順位が低い状況にあると言えます。生徒の自己効力感を高めるためにも、生徒同士が共に取り組み、チャレンジする場と機会が重要となります。それを支えるためにも教員がチャレンジできるモチベーションと時間的・精神的余裕が大切で、学校全体として、保護者を含む社会全体として、教育現場を支えることが必要です。

### ——生徒の成功体験や先生が新しいことにチャレンジできる環境は日本と他国でどのような違いがあるのでしょうか？

海外は日本と比べて日本と比較して、多様性・異質性が高く、お互いを尊重しながら、それぞれの良いところを活かす傾向が強く見られます。反対に日本は海外に比べて同質性が高い傾向にあり、取り組むべきことが明確に

分かっている場合には効率性と結束力を高めることができます。しかし、変動性や不確実さ、複雑さ、曖昧さの多い社会(VUCA<sup>15</sup>社会)では、異なる価値観や行動様式、アイデンティティなどをお互いに認め、活かすことが必要になります。異質性を活かした社会づくりが重要なのです。

### ——日本の教育現場では多様性の尊重を教えたり、協働を経験させたりする取り組みはないのでしょうか？

生徒や学生の多様性を尊重するためには、教員の多様性も尊重されなければなりません。日本は、多くの場合、教職課程で学んで教員免許を取り、教員採用試験で合格することで教員になれます。その過程で学ぶ内容、あるいはプロセス自体に同質性が高いため、多様な視座や視点、経験を有した教員が、学校現場で十分に活かされていない状況があります。

以前、研究代表を務めた文部科学省と国際協力機構(JICA)の共同プロジェクト<sup>16</sup>で、青年海外協力隊(JOCV)を経験した人による、学校教育への参画の取り組みを調査しました。日本社会は、世界有数の移民大国との統計データもあり、学校にも外国籍児童・生徒が増えていることから、教育委員会は、国際化や多文化化に対応するため、協力隊経験者を優先的に採用している例があります。派遣先でマイノリティの立場に置かれ、その立場から物事に対応した経験が、多文化化・混成文化化する日本の教育現場で、多いに役立ち、また貢献をしています。

### ——プランが実施した調査では回答者の多くが自分自身を「仕切り役」より「調整役」と捉えていました。

これまでは「俺／私についてこい」といった、場を仕切り主導するリーダー像が強い傾向がありましたが、現在はファシリテーター型のリーダー像が求められています。社会の変化が激しいVUCA社会において、関わる多くの人たちのモチベーションを高め、互いの力を持ち寄り、共に協働と学びのプロセスを大切にしながらやっていくことがとても重要です。そのように考えると、場の調整役としてのリーダー像が今後一層重要になってきます。

社会とのつながりや、自分自身と相手の心をとともに大切に作るsocial & emotional intelligence(社会・情動的知性)の醸成が重要になります。正解のない問いと共に生きる時代において、起きている全体をありのままに受け入れ(mindfulness:マインドフルネス)、自分と他者の文脈も踏まえた感情を共有し(empathy:共感)、困難な人と共に問題に向き合い(compassion:寄り添い)、検証しながらやり取りを深める(critical inquiry:批判的問いかけ)知性が求められます。coordinative(調整的)であり、facilitative(プロセス重視)なリーダー像は、ますます重要になるでしょう。

### ——学校で女子生徒・学生が、場を仕切って主導する役を担ったり、調整能力を発揮して場の取りまとめ役を務めたりする際、どのような課題や障壁がありますか？

状況に応じてリーダーを担う人やその役割は変わると思います。例えば、学級委員長としてリーダーシップを発揮する人もいますし、文化祭や体育、美術の場で発揮する人もいます。またリーダーとフォロワーの相互の経験を何度も繰り返すことが重要です。自分自身はどういうところでリーダーに長けていて、どこでフォロワーに長けているかを経験することが、多様な主体が生き・活かされる社会の生態系(エコシステム)を考える時にはとても重要です。

### ——リーダーシップ/フォロアーシップの両方を経験させるためにも、教員にはどのような能力が求められますか？

日本では、とくに中等教育以降は教科教育が中心で、教員には教科教育としての専門性が求められてきました。1990年後半から、「総合的な学習」をはじめ、様々な学習活動として「総合的な探究」が導入されてきました。しかし、物事を関連づけて捉え、社会との関わりの中で学びを深めて

いく取り組みの経験は、比較的に浅いのが現状です。教員は「自分は理科の先生だからリーダーシップ教育なんてやっている場合ではない」ではなく、変化のなかで教員自身が学びながら行動、協働していく力が求められています。

### ——時代が大きく変化していく中、多様性を活かすリーダーシップを高めるために学校はどう変化すべきでしょうか？

公立・私立学校ともに、生徒・教員の多様化が進んでいます。今後は、公立学校の多様化(例えば、地域、外国籍生徒、保護者など)と、私立学校の多様化(例えば、教育プログラム、帰国子女生徒、担当教員など)の双方を活かした取り組みが重要になるでしょう。学校も自身が気づいていない同質性の高さ(例えば、組織文化や教員、生徒・学生、保護者、OB・OG、入学目的の同質性など)を認識し、物事を多角的に捉え、状況に応じたリーダーシップ/フォロアーシップの役割の転換を高め、多様な力を持ち寄ることができるか、継続的に議論と実践を深めていくことが求められています。

### ——女子生徒に特化してリーダーシップを教える時に直面する課題はありますか？

リーダーシップは教育ではなく、現場の中で実践し続け、学び続けるものだと思います。私自身、初等・中等教育は、女子大学の付属学校で受けました。その学校では女子生徒が3分の2を占め、男性中心の日本社会において、貴重なマイノリティの経験をしました。男女双方が、多様な文脈でのマイノリティの経験を若いうちにしていくことが大切です。マジョリティの経験しかない、自身の考え方、捉え方を常識として捉えてしまいます。

男性中心で、男性が意思決定をしている日本社会では、男性が当たり前だと思うことに違和感を持つ女性は大勢います。あるいは、社会通念として、固定的な性別役割として認識していることもあるでしょう。それゆえに、今後は学校の特徴を活かしたリーダーシップ/フォロアーシップの学習プログラムを開発していくことが重要です。違う環境のなかで、自身の考えだけでは通用しないと思うことを経験しないと、他者目線で物事を考える能力を養うことはできないと言えるでしょう。

15.「VUCA(ブーカ)」とは、「Volatility(変動性)」「Uncertainty(不確実性)」「Complexity(複雑性)」「Ambiguity(曖昧性)」の頭文字を取ったもの。これら4つの要因により、現在の社会・経済環境が極めて予測困難な状況に直面しているという時代認識を指している。

16. 文部科学省とJICAの共同研究プロジェクト(研究代表:佐藤真久)『青年海外協力隊現職教員特別参加制度による派遣教員の社会貢献と組織的支援・活用の可能性』、平成22年度業務委託調査、文部科学省・国際協力機構(2010年3月)、[https://library.criced.tsukuba.ac.jp/educate/pdf/jocv/all\\_jocv.pdf](https://library.criced.tsukuba.ac.jp/educate/pdf/jocv/all_jocv.pdf)(最終閲覧日:2021年12月24日)。



早稲田大学グローバルエデュケーションセンター教授

## 日向野 幹也 さん

1954年東京生まれ。  
1978年東京大学経済学部卒業。  
1983年同大学大学院経済学研究科博士課程修了。  
経済学博士（東京大学）。東京都立大学教授、立教大学教授・リーダーシップ研究所所長を経て、現在早稲田大学教授。専攻はリーダーシップ開発、金融論。  
『高校生からのリーダーシップ入門』（ちくまプリマー新書）ほか。

### ——大学ではどのようにリーダーシップが教えられているのですか？

日本で「自分はリーダーシップを取ってよい」と考える人は他の先進国に比べて少ないのではないのでしょうか。背景には高校の時にリーダーシップ教育を受けていないことがあります。アメリカではリーダーシップを取ることは当たり前で、とくに男の子は「持たないといけない」と教育されています。むしろ行き過ぎてマッチョなリーダーになることを防ぐためのリーダーシップ教育が大事になります。日本では反対に「私なんてリーダーになれない」という意識を直すことが大事です。

授業では「リーダーシップを発揮して良い」ことを理論的に説明した上で、4～5人のグループで目標を設定し、皆がリーダーシップを発揮すると成果が出るよう試みます。具体的には、「自分もリーダーシップを発揮するぞ」という第1段階、実際に発揮してみるという第2段階、発揮後に周囲の仲間からフィードバックをもらい、第3段階では内省し、次の段階でどう改善するか、有言実行するサイクルをつくります。「目標設定→実行→フィードバック→改善目標を立てる」というサイクルを繰り返すことで、リーダーシップを向上させることが授業の基本となっています。

### ——早稲田大学以外でこのような実践のプログラムは行われていますか？

2006年から11年間私が勤務した立教大学で実施した後、早稲田大学でも始めました。その前後で全国に普及する運動も始め、現在20大学で行われています。

大学以外では、高校で実施しているところもあります。個人差もありますが、フィードバックを受けて自分の不足しているところと強みを、自ら認識できるようになるのは、高校生くらいからだと思います。

### ——フィードバックをもらった時にモチベーションが下がってしまうこともあるのではないのでしょうか？

フィードバックを建設的に出すための訓練も必要です。「お前はこうだからダメなんだ」と言ってしまうと相手には響きません。「ここが良かったけど、ここをもう少しこうするともっと良い」と言い方を変えるとだいぶ違います。フィードバックを上手に出したり、受け取ったりできることがリーダーシップの向上につながるので、授業の中ではどちらの練習も行っています。

### ——学生は、受講の前後でリーダーのイメージやリーダーシップの意識は変化するのですか？

受講前は、リーダーとリーダーシップの区別がついておらず、「リーダーシップを発揮する人がリーダー」程度の理解しかありません。その場合「～長」「～係」などの役職につく人だけがリーダーシップを取るべきだと考えたり、才能があって、カリスマ性がある人だけがリーダーシップを取るべきだと考えたりしがちです。授業を通じて「誰でもリーダーシップを取って良いし、全員がリーダーシップを取る方が良い」ということを体感することになります。次の段階として、授業以外の必要なところでリーダーシップを発揮できるという経験も必要になってきます。

——都内の私立校（小中高）向けに行ったアンケートでは、リーダーシップを育む取り組みとして、「生徒の自主性を尊重する」という回答が多かったのですが、自主性の尊重がどこまでリーダーの育成に繋がるのかという部分が漠然としているように感じました。

自主性の尊重といえば、立派に聞こえますが、それだけで単なる放任になりかねません。集団で達成すべき目標を設定するところまでは教員が示す必要があります。達成すべき目標がなければリーダーシップは不要です。単に平和に仲良くということであれば、調整力があれば良いからです。自主性をもって「何を達成したいのか」まで考える必要があります。

5年前に比べるとリーダーシップ教育に対する関心は高まっているものの、実際に取り組む学校は多くありません。教員も、自分に与えられた権限を超えて、リーダーシップを発揮することが限定されています。全員がリーダーシップを発揮している状態を経験しないと、生徒への指導は難しいでしょう。教職課程では選択科目として自律的な学習を促すというトピックがありますが、必修ではありません。長期的には教職課程のなかに入れた方が良いトピックだと思います。

高校にはたくさんの行事があり、参加者はクラスや学年単位などと共通しています。そこに目標設定と行事後のフィードバック、振り返りを入れれば、リーダーシップ教育になるはずですが。高校には、新しいリーダーシップを発揮すれば成果が上がる機会はたくさんあるのです。「特に何もしていない」と回答している学校は、元々ある機会を十分に活用していないのではないのでしょうか。

### ——私立と公立の高校で、リーダーシップ教育の実施に差はありますか？

2016年に都立高校では「人間と社会」が新たに必修科目として導入されました。その教科書にリーダーシップに関する章はありますが、どの程度取り上げるのかは学校により異なっています。県立高校ではリーダーシップに関する記述のない教科書を使用している割合が依然多いのが実情です。リーダーシップ教育を導入している県立高校の多くは、特定の教員が私のところに来て学び、生徒に実践しています。私立高校のいくつかには講演に伺ったことがあります。

### ——早稲田大学では男子学生と女子学生の受講生の間で差はありますか？

開講当初は男性の受講生が多かったのですが、その後女性の受講希望者が増え、現在は半数ほどが女性です。キャンパス全体に占める女子学生の割合は1/3程度ですから、女性が多いことが分かります。女性がより積極的に受講する理由として、①女性の方がキャリア設計に関して自覚的でない、就職活動がうまくいかない②権限によらない自主的なリーダーシップは目標設定をするが、女性は男性に比べて普段からできている人が多い、などがあるのではないのでしょうか。私たちが定義するリーダーシップは、女性にも無理なく発揮しやすいかもしれません。米国でもリーダーシップ教育の講座受講生は女性が多いのですが、男性が就職や昇進で下駄を履かされている風潮に対抗するため、リーダーシップを身につけようという意識が女性に強いと聞いています。

### ——リーダーシップの授業を受けた学生は卒業後社会でどのようにリーダーシップを発揮していますか？

2020年と2021年に卒業生に行ったインタビューでは、受講して良かったとの声が聞かれました。例えば、上司にリーダーシップがない場合、非難するのではなく、成果をあげるためにサポートティブに行動することで上司に納得してもらおう、といった経験を共有してくれました。受講することで「自分もリーダーシップを発揮していいのだ」と知って、気が楽になった学生は多いのです。高校の部活や生徒会でリーダーという立場に立って失敗した経験がある学生の場合、講義を通じて、どこがいけなかったのかに気づきます。社会に出た時、そのような気づきの体験がないまま社会人になる人と大きく違います。

### ——今後日本でリーダーシップ教育はどのように広がって行きますか？

日本では、高校や大学でアクティブラーニングが重視されています。アクティブラーニングは言い換えると、受講者のリーダーシップを活用する授業であり、教師の問いに対して、最初に手を挙げ、挙手した人が「あなたはどう思う？」と他の人に振る相互支援が行われています。アクティブラーニングを通じてリーダーシップを経験する生徒や教員が増えており、将来リーダーシップを発揮できる若い人が増えてくるのでは、と楽観視しています。





東京大学大学院教育学研究科教授

## 本田 由紀 さん

東京大学大学院教育学研究科教授／日本学術会議連携会員  
 東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。博士（教育学）。日本労働研究機構研究員、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2008年より現職。専門は教育社会学。教育・仕事・家族という3つの社会領域間の関係に関する実証研究を主として行う。とくに、教育から仕事への移行をめぐる変化について指摘と発言を積極的に行っている。著書に、『若者と仕事』（東京大学出版会）、『社会を結びなおす』（岩波ブックレット）、『教育は何を評価してきたのか』（岩波新書）、『「日本」ってどんな国?』（ちくまプリマー新書）、など多数。

### — 女性のリーダーシップに対し教育機関が果たす役割とは何でしょうか？

今回の調査でも指摘されていますが、一般的には女子校の方が、ジェンダーやリーダーシップについて教えています。共学校では女子だけのリーダーシップに特化して教えるのは難しいのが実情です。最近電通総研が行った男らしさに関する意識調査では、「男性の約半数が『最近では男性の方が女性よりも生きづらくなってきている』と感じている」と回答しており<sup>17</sup>、共学校では男子の側が抱える鬱屈について教員も考える必要が出てきています。

### — 調査では、リーダーシップの発揮について周囲に大人がいることを挙げる学生が多いのに対し、学校の取り組みとして「自主性の尊重」を挙げる学校が多かったのですが、この結果についてどう思われますか？

2006年に教育基本法が改正された後、学校内の規律を重視したり、教育委員会によって規範が作られる中で、学校で管理的・権威的な雰囲気や生徒を圧殺する雰囲気が強くなっている印象を持っています。実際には、声を上げること自体が可能な雰囲気になっていない学校現場の状況があるのではないかと思います。自主的に何かやるのが許されない状況では生徒も意見を言わなくなるのは当然なのではと感じています。

各地域の教育委員会が統一した標準を定めていくことで、多様性や自由な個性、自主性を押しつづす方向にあることは、教育研究者の中からも危惧する声が上がっています。リーダーシップについては、自分の意見を発表することや

自分以外の異なる意見を尊重しながら行動することが求められると思いますが、今の教育システムでは「人権の尊重」を掲げつつも、リーダーシップを発揮できる状況ではないのではないのでしょうか。もちろん一部の学校ではブラック校則や制服の見直しなどの動きは見られますが、全体としては生徒のリーダーシップが尊重される状況にはありません。

### — リーダーシップ育成のために学校はどのような役割を果たすべきなのでしょう？

リーダーは定義上、全体の上に立つ印象がありますが、日本の場合リーダーを育てる以前に「暴力を振るわない」「体罰はしない」「学校で性的搾取をしない」といった基本的な人権の尊重を学校現場で伝える意識が非常に希薄であったり、固定化されたジェンダー規範が学校の中にも流れ込んだりしているのが現状です。リーダーの育成以前に、誰もが「嫌なことは嫌」と意見を表明できるような状況を作ることが必要だと思います。問題が山積する中で、「リーダーシップ」は若干きれいな事に聞こえてしまいます。もっと全体を底上げして、そもそも自分の意見が表明できるようにすることが大切です。

もうひとつ付け加えるとすると、スクールカースト(学校で生徒間に形成される序列のこと)の問題があります。スクールカーストはクラス内で発生することが多い日本の場合、悪い意味でのリーダーがカースト上位にいることがあります。責任感のある優秀な人ではなくて、クラスメイトを牛耳る、ヤンキー的な人が上位にいと、大人しかったり内向的な子は教室内のカースト構造の中でいじめの対象に

なったりします。教員も教室運営のコントロールを容易にするために、若者用語でいう「オラついている」子とつるむので、こうした生徒がクラスでよりリーダー的な地位にいます。「オラついている」子がリーダーという感覚がスクールカーストを通じて生徒に醸成されていると、リーダーシップ育成を掲げても、自分とは縁遠いものを感じる恐れがあります。特定の人のリーダーシップの発揮だけではなく、とくに疎外されている人の主張する権利を保障することが必要なのではないのでしょうか。

常に難しいと思うのは、男性も女性も一枚岩ではないこと。男性内格差、女性内格差があり、さらに女性の方が全般的に男性より下に置かれるという複雑な入り組んだ状態があります。カーストの下位にいる男子は、その階層構造への鬱屈を女子への侮蔑や自分より女子を下に位置づけることで自尊心を獲得しようとしている。教員も気づいていても仕事が多く手を付けられない状態なのではないのでしょうか。

### — 今回の調査では触れていないが、男性はそもそもジェンダーについてどの程度学んでいるのでしょうか？ジェンダーについてのアンコンシャス・バイアスは各世代でも強く残っていることは指摘されていますが、学校で教わったとしても抜け漏れてしまうことがあるのでしょうか？

先述のように、共学校の場合は女性の活躍だけを教えるにくい状況があります。ジェンダー平等については触れているとは思いますが、踏み込んで教えるのはなかなかできないのではないのでしょうか。日本では、「男性は稼いで偉くなって」という発想が未だに強く、大学受験の合格実績だけが謳われやすい風潮の中で、男子中高生にジェンダーを教えるのは非常に難しいです。有名な私立中高一貫の男子校であればあるほど悪い意味での男性性に毒されていて、東大にやっても女子学生の前で平気で猥談をすることを悪いと思いません。男子校の先生方もそれを問題だとは思っていないのではないのでしょうか。「料理をつくって待っていてくれる彼女がいたら」と言った男子校の校長先生もいますが<sup>18</sup>、その学校の子どもが東大に来て官僚や大企業のエリートになり、また男性支配的な社会の仕組みを作るのです。男性は女性に少しでも下駄を分け与えるということすらしようとしていませんでした。

みんなの中で固定化された規範をいかに変えていくかが大切です。男性も変わる必要があり、本来は大人になってからではなく、教育プロセスの中で形成されることが理想ではあります。女子校では女性がリーダーの経験を積むことは可能だが、男子校ではむしろジェンダー規範を強化する方向に向かっているのが現状です。

17. 電通総研「電通総研コンパス vol.7 The Man Box:男らしさに関する意識調査」2021年11月16日、<https://institute.dentsu.com/articles/2234/>(最終閲覧日: 2021年12月14日)。

18. 柳沢 幸雄「18歳の一人暮らしは「風呂なし3万円」で十分だ 開成の校長が勧める「最高の育て方」」2020年1月3日、<https://president.jp/articles/-/31615>(最終閲覧日: 2021年12月14日)



## 多様性を尊重できる教育とは：インタビューからの読み解き

リーダーシップ育成のために教育機関に求められることは、生徒の自主性の尊重に加え、生徒一人ひとりの多様な個性や考え、ルーツを尊重し、その差異を伸ばす環境づくりではないでしょうか。

4人の語りで共通していたのは、小学校、中学校、高校、大学という教育課程の中で一人ひとりの多様な意見を知り、協働する経験を積み重ねることで、自分自身、そして他者の理解とその中でのリーダーシップの発揮ができるのではないか、という指摘でした。この点、本田さんは、学校における同調圧力の強さは、一人ひとりが自由に意見を述べ、行動を起こすという、学校がリーダーシップ育成の試みとして考える「自主性の尊重」とはかけ離れた状況にあると指摘します。

難関国公立私立大への合格者を多く輩出する男子進学校内の固定化されたジェンダー観に関する本田さんの指摘、マジョリティとマイノリティに関する佐藤さんの説明は、現在の学校教育課程がジェンダー規範を再生産し維持・強化させる「場」となっていることを示すものでした。学校自体が同質性、同調性を強化する可能性があるとの両者の指摘は、学校内でリーダーシップに求められる発言や行動する経験をする、そのものを困難にさせ、萎縮させる結果を生み出す可能性があります。

この状況の打破には生徒がリーダーとして、またフォロワーとして様々な立場を経験する成功体験の積み重ねと、坂本さんが指摘するように、卒業生たちが社会での活躍していることをキャリアプログラムの一環として紹介する必要性に目を向ける必要があります。ロールモデルを知ること、自分の未来への可能性を示す必要があります。共学の場合は、男女に限らず社会で活躍する卒業生の姿を示すことで、リーダーとして活動する可能性につながることを期待されます。日向野さんは高校や大学で導入されるアクティブラーニングを通じて、教員も生徒もリーダーシップを体験的に学び、リーダーシップを発揮できる感応性を指摘しました。

また、学校でのリーダーの役割について従来のフォロワーを引っ張る形のリーダーではなく、フォロワーとリーダーの経験をそれぞれ積み重ねることで、ファシリテーターとしてのリーダーの可能性への評価が見られました。学校の中で多様な経験をする中で、生徒自身がその場に応じて適切な役割に取り組む姿は、近年のリーダーに求められる特質でもあります。日向野さんが紹介された大学におけるリーダーシッププログラムでも、自身の成功・失敗体験からの学び、またフォロワーたちからの建設的なフィードバックを繰り返すことで、権限によらないリーダーシップが育まれることが指摘されました。日本社会の中で同質的で抑圧的な環境にあるからこそ、個性に依存したリーダーではなく、周囲との調整に重きを置いたリーダーが育まれるのかもしれない。

# 05 . CONCLUSION

## 05. 結論

### 05-1 女性のリーダーシップを促進するために 調査の結論

女性のリーダーシップ育成のために教育機関はどのように取り組むべきでしょうか。2,000名へのアンケートおよび都内私立校へのアンケート、及び専門家へのインタビューからは、以下の6点を進める必要があることが明らかになりました。

#### 1. 家庭で再生産されたジェンダー規範への疑いを提起すること

教育課程でのジェンダー平等への意識形成はもちろん、家庭の中で育まれたジェンダー規範が、学校内や友人などの同世代の集団内での意識にも影響します。学校ではジェンダー平等に関する授業を通じて、ジェンダーステレオタイプの見直しや意識の変化を促すことが求められます。

#### 2. 小学校・中学校・高校を通じ役職につく経験をする

役職につく経験を積むことで、異なる役職に就きたいという意欲や、学校や所属する集団（クラブや委員会など）をより良くしたいという意欲にもつながります。アンケートでは多くの回答者が何らかの役職についた経験があると回答し、学校へのアンケートでもできるだけ全員が役職につく経験をさせるようにすることが行われています。但し、自分が集団内で仕切り、フォロワーを牽引する立場としてのリーダーではなく、集団の中の多様な意見や提案、疑義に対し丁寧に向き合い、調整するリーダーシップが求められることに注意が必要です。課題解決のために集団全体で向き合い、その中でリーダーあるいはフォロワーとしてそれぞれの立場での経験を積むことを、学校でのアンケートでは、音楽会や運動会、文化祭を通じた経験することを挙げていました。

#### 3. 「相手の意見を尊重する」「自分の意見を述べる」「相手の意見を否定しない」「自分の考えをまとめ表現する」機会を提供すること

他方、役職につく以前の問題として、自分の意見を言うことをためらう回答者も多く見られます。自主性の尊重を学校で提起しつつ、少人数の前であれば話せるとの考えや、教員など大人が見守っているのであれば意見を述べられるという状況は、今回アンケートに協力してくれた中学生および高校生が、自分の考えを人に話すこと、そのために意見をまとめ表現する経験を十分に経ていないことが推測されます。また、「自分の意見を否定されたくない」という意見も見られましたが、相手の意見を尊重することは、相手の意見を否定しないこと、自分自身も相手を否定するのではないことを理解し、建設的な議論について学ぶプロ

セスが求められています。

専門家からのコメントでは、日本の学校における同質性の強要が指摘されましたが、これからの学校には、一人ひとりの個性や意見を認めること、異なる意見を否定したり排除するのではなく、多様性を許容し確保することが求められます。同質性の高さは生徒の多様な意見の表出を阻害しかねません。海外にルーツのある子どもが多いことをきっかけに、教員の採用でも海外青年協力隊の経験者など多様なバックグラウンドを持つ人材の確保を進めている地域もあります。海外にルーツのある子どもだけではなく、障害やセクシュアル・マイノリティなど交差性を持つ子どもへの配慮は言われますが、リーダーシップの育成においても同様の配慮が求められます。

#### 4. リーダーとしての体験から学ぶ機会を作ること

アンケートでは、役職についた時に失敗経験をしたことから再び役職につくことが怖い、という意見がありました。失敗体験は、「失敗した」として終わらせるのではなく、失敗から何を学ぶのが、大切です。リーダーとフォロワーの間で成果目標の見直しと達成に向けた実践、終了後の振り返りと次の達成目標に向けた改善点と課題の共有というプロセスを常に持つことは、失敗を次の成功のための糧とすること、そして失敗した人が自身を責めるのではなく、リーダーシップへの意欲を維持することにつながります。

#### 5. 教員自身の多様性を伸ばし、教員がリーダーシップを体系的に学ぶ経験をつくること。教師採用プロセスの見直しを検討すること

学校では教員を採用試験で採用する際に、多様性より授業を教えられる専門性や対応能力に焦点を当てています。前述のように教員の多様性を認め受け入れることは、生徒の多様性や学校という閉じられた空間の風穴を開けることにもつながります。

また、教職課程を通じて多様性やリーダーシップについて体系的に学ぶことも大切です。学校内で行われる行事を活用して生徒のリーダーシップを伸ばすためには、教員自身が、リーダーシップの習得方法を体系的に理解し、実践できるノウハウを身につけることが必要です。

教員の多様性やリーダーシップの学びは、学校の同質性を見直しにもつながります。学習指導要綱や規則などに基づいて運用されることは、生徒の質を一定程度維持することは可能である一方、指導要綱が内包する社会通念やジェンダー規範を無批判に受け入れ、生徒のジェンダー規範に影響を及ぼす可能性があります。

教員の多様性の確保を皮切りに、学校の持つ同質性の罨に気づき、変革しようという意識が求められます。

#### 6. 卒業生の活躍などロールモデル見せることでキャリア形成への意識を生むこと

ジェンダー平等については、自分と同じ学校の卒業生のロールモデルを見せることや女性の活躍を学ぶことが、キャリア形成に影響を与えていることが、アンケート結果からも見えてきました。

ロールモデルを示すことは自分自身の可能性を広げ、将来について考えることにもつながります。また、リカレント教育など教育課程終了後も学び直しの機会があることを知ることは、社会に出た後もリーダーシップや必要な知識や資格を取得できること、キャリア形成の機会があることへの理解につながります。ただし、リカレント教育はまだ十分に社会で認知されているわけではありません。今後様々な機会でリカレント教育の認知拡大や多様なロールモデルを示すことで、リーダーとして自分自身が活動する意識や意欲の拡大につながります。

リーダーシップの育成は、学校のアンケートでも見られるように、まずは生徒一人ひとりが自分の意見を持ち、表明できることが第一歩となります。その中で他者の意見を尊重し目配りをしながら目標に向かって進むこと、このリーダーシップの発揮は、学校における委員会活動だけではなく文化祭や運動会、音楽会と言った行事を通じてひとつひとつ積み重ねから醸成されるものです。

学校や教員が生徒の取り組みを応援し、個性を伸ばすために、教員や学校も生徒の「自主性の尊重」の意味を改めて深めることが必要です。同質性やマニュアルを遵守した教育から多様な教育の場へ、リーダーシップ育成のための学校自身の変容が、求められています。

## 05-2 参考資料・文献

- ジェームズ M・クーゼス、バリー・Z・ポズナー(関美和訳)『リーダーシップ・チャレンジ [原書第五版]』(海と月社、2014年)
- ロバート・K・グリーンリーフ、金井 壽宏(監修)、ラリー・C・スピアーズ(編集)『サーバントリーダーシップ』(英治出版、2008年)
- 日向野幹也『高校生からのリーダーシップ教育入門』(ちくまプリマー新書、2018年)
- 電通総研
  - ―「電通総研コンパス vol.7 The Man Box : 男らしさに関する意識調査」2021年11月16日  
<https://institute.dentsu.com/articles/2234>
- 公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン
  - ―『リーダーになる～女の子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査～』(2019年)  
[https://www.plan-international.jp/about/pdf/2003\\_TakingtheLead\\_jp\\_report.pdf](https://www.plan-international.jp/about/pdf/2003_TakingtheLead_jp_report.pdf)
  - ―『日本における女性のリーダーシップ 2021』(2021年)  
[https://www.plan-international.jp/activity/pdf/210405\\_leadership.pdf](https://www.plan-international.jp/activity/pdf/210405_leadership.pdf)
- 内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和3年版』(2021年)
- 柳沢 幸雄「18歳の一人暮らしは「風呂なし3万円」で十分だ 開成の校長が勧める「最高の育て方」 2020年1月3日  
<https://president.jp/articles/-/31615>
- Plan International
  - ― 100 MILLION REASONS TO ACT FOR GIRLS,  
<https://plan-international.org/100-million-girls> (最終閲覧日: 2021年12月19日)
  - ― RESEARCH REPORT: Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leadership, 2019. (2021/10/13 最終アクセス)  
[https://www.plan-international.jp/about/pdf/201906\\_TakingTheLead.pdf](https://www.plan-international.jp/about/pdf/201906_TakingTheLead.pdf)





---

プラン・インターナショナルは、子どもの権利を推進し、貧困や差別のない社会を実現するために世界70カ国以上で活動する国際NGOです。

創立は1937年。長年にわたり、子どもや若者、地域の人々とともに地域開発を進めてきました。すべての子どもたちの権利が守られるよう、とりわけ女の子や女性への支援に力を入れています。市民社会、政府機関や国際機関と連携しながら、世界を持続的に、前向きに変えていきます。

---

#### 本報告書に関するお問い合わせ

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン アドボカシーグループ

☎ 03-5481-3533

✉ [advocacy@plan-international.jp](mailto:advocacy@plan-international.jp)

🌐 [www.plan-international.jp](http://www.plan-international.jp)

📘 [facebook.com/planinternational](https://facebook.com/planinternational)

🐦 [twitter.com/planglobal](https://twitter.com/planglobal)

📷 [instagram.com/planinternational](https://instagram.com/planinternational)