



司会：広井 多鶴子
(実践女子大学
人間社会学部 教授)

男女共同参画時代の女子大学のミッション 女性リーダー育成の可能性

女性に高等教育を保障する機会や、専門職に就くための知識とスキルの提供など、時代時代のニーズに合わせて役割を果たしてきた日本の女子大学。現在は就職支援だけでなく、男女共同参画社会を推進する女性リーダーの育成が期待されています。この公開講座では国内の女子大学で女性リーダーの育成と研究に携わってこられた3名の専門家の講演を通じ、女性リーダー育成の必要性和女子大学における課題などを見つめました。

講演

アメリカにおける女子大学の動向と リーダーシップ育成の取り組み —スミス・カレッジを中心に

長年、女子大学の存在意義に関する調査研究などに取り組んできた講師。日本とアメリカの女子大学事情を比較しながら、アメリカの名門女子大学・スミス大学を訪れ目の当たりにした「女性リーダー育成教育」の先進事例について紹介しました。

■リーダーシップを才能ではなく「スキル」と捉えることで汎用が可能に

アメリカにおける女子大学の数はピーク時の1960年代には200校以上ありましたが、60年代後半から70年代、第2次フェミニズム運動や女性差別禁止といった社会の動向を背景に、「女子大学」の存在意義を大学自らが問い直し改めて確立することが不可避となりました。共学化の流れもあってその数は70年代以降減少し、現在は36校程度です。

アメリカには、自分たちで作ったものは自分たちで変えていかなければならない、という伝統的な価値観があり、リーダーシップ (LS) が不可欠なものとなっています。「LSを発揮する機会」は大学満足度を図る指標の1つでもあり、ある調査では「共学より女子大学の方が、学生がLSを発揮する地位に就きやすい」という結果も出ています。こうしたことから「LSを発揮する機会がある」とアピールする女子大学が増えていきました。例えばアグネススコット大学は、LSには「クリティカルシンキング・ライティング・パブリックスピーキング・チームワーク・リテラシー」の5要素があるとし、学生生活全体の中でLSを発揮する機会を設けています。

ここでは私が何度か訪れて調査したスミス大学の事例をご紹介します。この大学はリベラルアーツカレッジで学生数は2,500名、全学生が4年間寮生活を送りながら学びます。スミス大学はリーダーシップセンターなどを設け、学生が日常生活の中で自らのLSを発見するとともに潜在的な能力を発揮するサポートを行っています。LSを限られた人だけが生まれつき持つ能力ではなく「スキル」と捉え、各界で活躍する女性を招いての講演やワークショップ、研修などを通じてその体得を後押ししています。35ほどある寮 (ハウス) では学生がリーダーやサブリーダーを務め、国も宗教も経済状況も異なるさまざまな学生が集まる中で、ハウスの運営や各種の取り決め、問題解決などを自分たちで行っています。

LSをスキルとして捉えることで汎用が可能になり、いろいろなシーンで実践できるようになります。アメリカは男性中心の社会でもありますが、そういった環境の中で女性がLSを発揮するにはどうすればいいか、ジェンダー視点を取り入れて考えていく必要があると思っています。



▲長年の研究成果をもとに、日本の女子大学がリーダー育成をどのように教育に組み込んできたか、その傾向も紹介されました。

講演

女性リーダーの育成と 女子大学の役割 —お茶の水大学の事例から

ジェンダー研究の第一人者である講師が、ジェンダーの視点から女性リーダー育成の現状と課題を見つめるとともに、日本において女性リーダー育成に積極的に取り組んできたお茶の水大学の事例を解説しました。

■「女性リーダー」なのか 「女性がリーダー」なのか

2018年のグローバルジェンダーギャップ指数を見ると、149カ国中、日本は110位。政治・経済・教育・健康の4分野の中で、政治は125位、経済は117位と、日本におけるLSには大きなジェンダーギャップがあるのが現状です。ところで、女性と男性のLSの違いはあるのでしょうか。ある研究は、相違点はあるものの類似点も多いと指摘しています。「女性リーダー」なのか「女性がリーダー」なのか、理想的な女性LSはあるのか、などを考えることも大切です。私自身は、「女性だから」という特性論ではなくフレキシブルに考えることが重要なのではないかと考えています。また、近年、LSにはさまざまな形があるとされるようになってきました。ダニエル・ゴールドマンは「ビジョナリー・コーチング・アフィリエイト・デモクラティック・ベースセッティング・コマンドド」の6種があると提唱し、いろいろな側面を持ち合わせているのが望ましい、としています。性別にとらわれず、1人の人間がいろいろなシーンでそれに合ったLSを発揮することが重要なのだと思います。LSにおけるジェンダーギャップをなくすためには、女性の就労支援や男性への仕事と家庭の両立支援、ネットワークとネットワーク (人との協働)、また家庭や学校での教育が必要だと考えます。

大学におけるLS教育の事例として、私が現在勤務するお茶の水女子大学 (お茶大) の試みを紹介します。お茶大は2005年の国立大学法人化に際し、全国に先駆けて女性支援室を設置。現在はグローバル女性リーダー育成研究機構の下にグローバルリーダーシップ研究所を開設し、グローバル女性リーダー育成に必要な教育方法の開発やカリキュラムの策定と実践を行っています。実施プロジェクトの1つに、「みがかずばリーダー育成プログラム」があります。これは社会に変革をもたらす新時代のリーダー育成を目指し、心遣い・インテリジェンス・コンフィデンスの各スキルを修得するための教育を行うものです。また、パーツモデルになり得る本学卒業生を招いて講演などを行う「お茶の水女子大論」の実施、韓国・梨花女子大学との協働によるリーダーシビリティ開発・実践と教育効果検証指標などにも取り組んでいます。



講師
石井 くんつ 昌子氏
(お茶の水女子大学
グローバル女性リーダー
育成研究機構
ジェンダー研究所 所長)



▲ジェンダーの視点に基づいて、LSについてさまざまな問題提起もなされました。

講演

企業における女性リーダーの現状と 大学における女性リーダー育成の課題

女性活躍の環境は整いつつあるものの、実際に日本企業で女性は活躍しているのか。民間企業のコンサルタントも数多く手掛けてきた講師が企業の現状を紐解くとともに、女性リーダー育成のための効果的な教育について提言しました。

■リーダーシップ教育には、 知識と経験の融合が不可欠

女性活用を見ると、1986年の男女雇用機会均等法の施行を皮切りに、2015年の女性活躍推進法施行と法整備が整っていき、企業におけるコース別管理制度の浸透などもあって女性が働きやすい環境づくりはかなり進んできたと言えます。しかしその一方で、現実的には企業において女性が活用されているとは言い難い。それは、女性がリーダーとして育成されていないからです。女性活躍の阻害要因として、コース別管理制度が女性を一般職に閉じ込め経験の幅を広げる機会を奪っていること、系統的かつ長期的な人材育成プログラムが不足していることなどが挙げられます。リーダーになることを望まない女性自身の意識や、長時間労働が当たり前の、男性中心の企業風土も阻害要因となっているでしょう。女性リーダーを育成するためには、柔軟な働き方ができるような企業風土を変え、先輩との交流やキャリアの棚卸などを通じて女性の意識を変える。人材をスクリーニングしてリーダー予備軍を確保するとともに、影響力のあるシニアマネージャーを女性の昇進を積極的に支援するスポンサーにすること、理論学習と経験学習を融合させ実践を通じてマネジメントを体系的に理解する機会を設けることを提案します。LSは、従来はフォロワーである部下をリーダーが統率するマネジ型が主流でした。しかし現在は、状況に応じて影響力を行使する人間が変わるシェアードLS、部下がリーダーをサポートしながら組織の目標達成に関わるフォロワーLSなど多彩なスタイルがあり、企業が自社の実情に合わせて選ぶ必要があります。

本学では社会人向けに「女性リーダー育成塾」を開催しているほか、学生に対しては「リーダーシップ概論（専門講座）」の開講や、企業と連携する共通教育の中でLSを育成する機会を提供しています。国内大学の先進的な事例の1つに、立教大学のLSトレーニングがあります。企業とのタイアップのもと、4年間かけて知識の習得と経験を融合しながら体系的に学べるようになってきました。

最後に、大学におけるLS教育の課題を見つめます。まず、LSの専門家や研究者が少ないため、外部専門家との連携が必要です。LS教育の階層化・体系化により、学生生活の中でLSを実践できる仕組みをつくることも大切です。その効果測定やリフレクションも行わなければなりません。また、



講師
谷内 篤博教授
(実践女子大学
人間社会学部長)



▲講師の経験談も交え、日本企業における女性リーダー育成の問題点が浮き彫りにされました。

LSをグローバルLSに進化させるには、宗教や人種などの問題に取り組むためのリベラルアーツの素養が不可欠です。これを大学で修得できるようにする必要があります。

質疑応答（抜粋）

充実した講演に対し、聴講者からはさまざまな視点による質問が多数寄せられました。

女性リーダー育成における最終的な目的は、女性の特性を活かすことなのでしょうか。それとも、女性も男性と同じようなLSを目指すべきなのでしょうか？（本学学生）

谷内：女性の個性を活かすLSを目指した方が良いのでは、と考えます。新商品の開発やイノベーションの創造を行う際、女性の感性の方が優れている場合があります。そういった時は女性らしさを追求していく方が良いのではないのでしょうか。

石井：女性だから、男性だからこういうことに長けている、という考え方もありますが、それは強迫観念をもたらします。女性であれ男性であれ、自分の持っている個性を活かしてLSのスタイルを作っていくのが良いのでは、と考えます。

安東：私たちの社会は、制度や習慣が男性・女性とで2分化しています。それは意識して変えていく必要があると思います。また現在は、ダイバーシティやトランスジェンダーといった価値観も浸透してきています。性別を超え個々の権利を尊重しながら、どのようなLSをどのように発揮していけば皆のためになるのかを考えていくことが大切ではないのでしょうか。

日本の女子大学でLSを育成することは可能でしょうか？（広井教授）

安東：可能だと考えます。従来の上位者がリードしていく形とは異なり、今は多様なLSのスタイルがあります。学生たちが卒業後、企業や地域、家庭などで活躍するためには、在学中にLS習得を意識することが大切だと思います。一方で、LSは経験の中で身につくものなので、在学中はその基礎を習得することになるのではないのでしょうか。

石井：私はお茶大以外の女子大学でも講義を担当していますが、少し背中を押すだけでLSを発揮する学生に数多く出会っています。こうした経験から、日本の女子大学でLSを育成するのは可能だと私も考えます。私が学生におすすめしたいのは、在学中に海外に行くことです。アメリカなど多くの国でLS育成の教育を展開していますので、留学制度などを利用してそうした教育を体験していただきたいですね。

谷内：LS育成には理論学習のほか経験学習が不可欠です。経験学習のテーマによっては企業との提携が必要になりますが、その際、外部とどれだけネットワークを持っているかその質が変わる気がします。また、LS教育は単年度ではなく、1年次から4年次までの体系的なカリキュラムを用意する必要があります。こうしたことから、現状のLS教育は学部によって濃淡が生じるのではないかと考えます。



▲自身の仕事や将来も見据え、女性リーダー育成の本質に迫る質問が次々と寄せられました。

参加者アンケートから（抜粋）

- 女性もリーダーになれる一方、日本の女子大学や企業ではLSを身につける機会が少ないことがわかった。今回受講して、就職活動の際は女性・男性関係なく人材を育成し、女性がLSを発揮できる企業を選択しようと思った。（女性・20代・本学学生）
- LSのさまざまなスタイルや企業の現状について知ることができて良かった。（女性・20代・本学学生）
- ジェンダーギャップの要因や解決策などが非常にわかりやすく、アメリカの状況等についても理解が深められ、勉強になった。LSについては自分も旧来型の考え方をしていたのでシェアードLSの話は興味深かった。（女性・30代・学外の方）
- 教育現場・研究の進捗に比べ、実際の職場における意識改善の遅れを再認識した。教育による環境の底上げの可能性を期待したい。（女性・40代・学外の方）