

大学のダイバーシティ最前線 株式会社FeelWorks代表取締役 前川孝雄氏に聞く

より主体的な人材を育成するために大学のダイバーシティへの取り組み

組織における働き方の多様性を意味する「ダイバーシティ」というキーワードが注目を集めるようになり、多くの大学でも様々な取り組みが進められています。

ダイバーシティ推進のポイントやメリットにはどのようなものがあるのでしょうか。

ダイバーシティ・コミュニケーションの専門家として、企業のコンサルティングに実績がある株式会社FeelWorksの代表取締役 前川孝雄氏に話を聞きました。

——FeelWorksでは、ダイバーシティ推進による企業の人材育成や組織構築を支援されています。なぜダイバーシティを重視するのでしょうか。

前川 FeelWorksは2008年に創業しましたが、当時からダイバーシティを意識していたわけではありませんでした。創業以前、私はリクルートで就職や転職、キャリア支援のメディアで編集長を務めてきましたが、そのときに感じていた問題意識がFeelWorks創業のきっかけです。就活中の学生たちが「正社員の内定を取ることをゴールにしてしまい、就活用のテクニックを求めるだけで、就職後の自分の未来については深く考えていなかったことです。企業も人材育成をする余裕がなく、かつての新卒採用、終身雇用、年功序列といった日本企業の経営、人材育成モデルが瓦解して、即戦力の人材を求めようになりました。私は日本企業の競争優位は、人を育てる現場にこそあると考えていたので、こうした状況が続けば、日本企業の未来が失われてしまうという危機感を抱くようになりました。そこで人を大切に育て活かす社会づくりへの貢献を志し、この国に「人が育つ現場」を取り戻す活動に従事するFeelWorksを創業しました。その中で信念にしてきたのが、「全ての人に可能性がある」ということ。それは若者や女性、シニア、外国人、障がい者、セクシュアル・マイノリティなど世代や性別、属性、雇用形態にかかわらず、様々な人の成長や活躍を応援することです。

●ハーズバーグのモチベーション理論

衛生要因

- ・福利厚生
- ・労働条件
- ・報酬
- ・人間関係
- ・経営方針 など

動機付け要因

- ・仕事のやりがい
- ・達成感
- ・昇進
- ・責任
- ・成長 など

意味のあるダイバーシティを実現するためには衛生要因を高めるだけでなく、動機付け要因を高めることができる仕事内容、労働環境を提供することが重要

——ダイバーシティが注目されるようになった背景についてお聞かせください。

前川 これはシンプルな話で、人手不足とイノベーション創出の必要性です。日本企業の経営のスタンダードなモデルは、経済成長期に作られたもので基本的に男性が中心になることを前提に設計されていました。しかしバブル崩壊以降の不況と少子高齢化によって、状況は変化しました。若者の数が減って経済が低成長期に入り、従来の男性を中心とした、男性の働きやすい経営、人材育成モデルではパフォーマンスが上がらないということに企業も気づき始め、この閉塞した状況を打破するために組織に多様な人材を入れて、新しいイノベーションを起こす必要があると感じるようになったのです。これは企業に限らず、大学の経営でも同じことがいえるのではないのでしょうか。

——大学におけるダイバーシティの推進の現状はどのようにお考えですか。

前川 数多くの大学でダイバーシティ推進のための部署が設置され、専門的に研究する先生も増えているので、ダイバーシティに対する注目や浸透は高まっていると感じています。しかし、ダイバーシティの推進は組織の一部だけでやろうとしても難しく、組織全体の無意識の部分の価値観まで変えていかなくてはならないものなので、意識改革はさらに進めていく必要があります。ダイバーシティは総力戦です。一人ひとりの弱みの克服ではなく、強みを強調し、伸ばしていくのがよいでしょう。企業にも組織内で温度差があって、「女性活躍推進法」などの政府からのプレッシャーがあるから「とりあえず目標数値だけ掲げよう」という企業もあります。しかし、こういった意識でダイバーシティを推進しようとしても、数値が一人歩きするだけだった意味がありません。ダイバーシティは「経営上の危機感」から生まれるものです。危機感が変革のための経営戦略を生み、その戦略上、ダイバーシティが必要になるものなのです。その危機感とイノベーションへの渴望を原動力に、経営戦略

上の独自性やコンセプト、作りたい組織を実現するために必要な手段なのです。

——実際にダイバーシティを推進する際に組織として、どのような変革が求められますか。

前川 例えば大学内の女性教員・研究者の比率を上げるための取り組みとして最初に考えられるのは、多くの場合、産休・育休制度や時短勤務制度の充実など、福利厚生や待遇面の改善です。しかし、こうした制度的な整備はもちろん必要ですが、そこばかりに注力することは、本来の意味でのダイバーシティ推進という点では逆効果になりかねません。

ダイバーシティ推進の目的は、単純に人材を多様化させることだけではなく、それによってイノベーションを生んだり、組織に活力を与えたりすることです。企業であれば、3～5年の経営戦略の目標を決定して、そのために能力のある人材を適材適所に配置することです。制度的な支援・優遇措置によって女性が働きやすくなっても、重要な仕事を任せられなくなったり、キャリア形成とは関係のない仕事をさせられたりするようになってしまったら、女性が活躍する機会は減ってしまいます。それではダイバーシティの意味がありません。大切なことは働く女性が、妊娠・出産・育児といったライフイベントを迎えたとき、様々な制約を乗り越えて、昨日よりも今日、今日よりも明日というステップアップを実感することができる環境を作り、そのためのマネジメントをすることです。

アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグのモチベーション理論でいうと、福利厚生の充実や待遇などで優遇することは「衛生要因」と呼ばれます。育児休業の長期化などの衛生要因を高めることで仕事に対する不満を減らすことができても、よりよい仕事をしようというモチベーションが高まることはありません。一方で、成長実感や達成感のある仕事を任せることは、「動機付け要因」と呼ばれます。意味のあるダイバーシティを実現するためには、衛生要因を高めて多様な人材の比率を増やすだけでなく、それぞれが抱える制約にかかわらず、動機付け要因を高めることができる仕事内容、労働環境を提供することが必要なのです。

実際にダイバーシティを推進するには、長期的な経営戦略にダイバーシティを組み込むと同時に、現場レベルで“Think future, Act now(未来を考え、今行動する)”ということで、小さな一歩でも構わないからとにかく進めてみるのが大切です。例えば女性研究者だけの新しいセクションを作ってみるのもよいでしょう。1年間の目標とKPI(主要業績評価指標)を設定するなどして成功体験や実績を積み上げることができれば、それを核にした組織全体のダイバーシティを推進していくことができるでしょう。

——大学が多様性を高めていくことで、どのようなメリットがあるとお考えですか。

前川 多様性が高まれば、研究分野においても従来の男性



株式会社FeelWorks 代表取締役 前川孝雄氏(まえかわ・たかお)

人材育成の専門家集団(株)FeelWorks創業者。大阪府立大学、早稲田大学ビジネススクール卒業。リクルートで「リクナビ」編集長などを経て2008年に起業。「上司力研修」や「上司力鍛錬ゼミ」「育成風土を創る社内報」編集などを提供し、250社以上で人が育つ現場づくりを支援。部下を育て組織を活かす上司力提唱者。著書に「ダイバーシティの教科書」(総合法令出版)、「女性の部下の活かし方」(メディアファクトリー新書)など多数。青山学院大学兼任講師。

中心の組織では生まれなかった新たな発想や創造性の向上が期待できるでしょう。また、アクティブ・ラーニングなどの新しい授業スタイルが重視されている昨今では、学生の教育や人材育成という面から考えても、教員にも多様性が求められ、その場がますます広がっていくと思います。

ダイバーシティを実現するということは、多様な人々が高いモチベーションを維持し、自律的に仕事ができる環境を作ることです。ダイバーシティを組み込んだ経営戦略で明確にされた大学のビジョン、目標に向かって多様な教職員の皆さんが生きて働きと仕事をしている姿は、学生にもよい影響を与えるでしょう。それが大学の魅力となって、学生数の増加や学生の多様性につながれば、大学の競争力強化にもなるはずですよ。

また、学生たちも学びの場の多様性が高まることによって、幅広い価値観の共有や啓発が生まれ、より主体的な学びを知ることができるのではないのでしょうか。ダイナミックな変革が起きようとする今、多くの企業に求められているのは、多様性の中で自分に必要なテーマを主体的に探求し、持ち味を生かして成長していくことができる人材です。大学が取り組むダイバーシティは、そういう意味でも重要だといえるでしょう。

大学のダイバーシティ最前線 東邦大学 男女共同参画推進センター長 片桐由起子教授に聞く

継続就労できる仕組みづくりへ

東邦大学の男女共同参画の取り組みは、「継続就労」の観点から各種支援制度や病児保育室、医学部生への啓蒙教育などが推進されています。現在では、学内のみならず他大学・研究機関との連携も図るなどさらに拡大。男女共同参画のフロンティアである東邦大学ならではの歴史的背景も交えて、男女共同参画推進センター長の片桐由起子教授にお話をいただきました。

——東邦大学における男女共同参画の特徴的な取り組みについてご紹介ください。

片桐 本学では2008年に女性医師支援室を開設し、翌年に文部科学省科学技術振興調整費「女性研究者支援モデル育成」事業に採択されたことから、男女共同参画が本格的に

スタートしました。当初は事業推進本部として設立された男女共同参画推進室も、現在では学長直下の男女共同参画推進センターへと発展しています。

男女共同参画推進センターの取り組みは、女性医師支援や研究支援員派遣制度のほか、メンター制度・カウンセリング、次世代育成活動などを実施しています。これらの支援の中でも特徴的なのが、女性医師支援の一つである「准修練医制度」です。子育てや介護などでこれまでと同様にフルタイムでは働けなくなった医師でも、週3.5日間の勤務で社会保障を担保するという制度で、うち1日は自宅勤務も認められています。ただし、制度利用中の給料は減額支給、職歴は1/2となります。そうすることで、支援する側と受ける側を同じ物差しで評価することが可能で、フルタイムで働くスタッフの不公平感をなくすることができます。

また、2010年に病児保育室「ひまわり」を開設しました。これは、本学に所属する全教職員が利用できるものです。

——研究者に対する支援制度は、どのようなものがありますか。

片桐 子育てや介護をしながらでも研究者が研究活動を継続できるよう、研究支援員を派遣する「研究支援員派遣制度」があります。「研究者」というと、研究室の中で機器や試薬を用いた実験をしてデータを採取している人をイメージするかもしれませんが、そういった分野の研究ばかりではなく、実際の患者さんたちの診療や看護の様子を検討し、臨床現場でより良い診療・看護の実現に直ちに結びつくことを目指した研究もあります。

臨床現場で日々取り組んでいる振り返りや検討も、実は研究であり、それまでは臨床現場で働くスタッフたちは研究者としてカウントされていませんでした。そうしたスタッフたちを研究者として評価し、当事者たちにも「自分たちの取り組んでいることも研究なんだ」と気づいてもらい、研究者の裾野を広げる良い機会になりました。

——男女共同参画推進室の設立から現在まで、どのように活動が広がってきたのでしょうか。

片桐 最初に取り組んだのは、直接的な女性医師支援ではなく、上司への啓発でした。いかに当事者が声を上げても、受け入れ側に理解がなければ女性医師支援の取り組みは進まないと考えたからです。そこで、教授や准教授、医局長といった教室や講座をマネジメントする立場の人を対象に、男女共同参画の重要性を説明するセミナーを開催しました。そのような方々の協力を得て、トップダウン形式でプロジェクトをスタートさせることができたのです。

当事者たちへの支援活動は、「継続就労」に注力しました。まず今働いている人たちが出産や子育てなどのライフイベントに際しても働き続けられる仕組みづくりをすることです。准修練医制度や研究支援員派遣制度なども、その視点から作られた制度です。また、このような制度を根付かせるには、当事者になる以前から制度のことを知ってもらうことが大事になります。育休などで仕事を休んでいる期間が長くなるほど復帰へのハードルは高くなりますが、支援制度があると知っていれば職場に戻りやすくなり、短期間で復帰することが可能になります。

——東邦大学における男女共同参画は、大学の歴史にも影響を受けているのでしょうか。

片桐 本学の前身は女性医師育成のための教育機関である帝国女子医学専門学校であり、ダイバーシティという言葉が注目される以前から、女性職員の働きやすい環境づくりに力を入れていたように思います。その象徴ともいえるのが、1970年に医学部付属施設として開園した東邦大学保育園です。この保育園には私の子どもたちも通いましたが、園児の保護者同士、仕事の関係性を超えたお付き合いができる良い機会でもありました。女性医師支援室の立ち上げの際にも、保育園の保護者としてもお付き合いのあった上司や同僚が複数名いましたので、より一層強い連帯感を持って取り組めたという強みがありました。教授職や執行部の方たちの中にも元保育園保護者の方々が何人もいらっしゃるの、これら事業への取り組みがスムーズに進められた一因であったと思っています。

そういった環境でも、やはり「All or None」という問題はありました。それまでと同じように働く「All」か、できないなら去る「None」しかないという環境です。実際、多くの先輩が妊娠・出産を機に大学や医療現場から去っていきました。私自身は周囲の協力を得られたこともあり、0歳と2歳の二人の子どもを抱えて、離島の僻地医療という義務を果たす「All」を選択しました。当時の私は「子どもがいるから働けない」とか「働く気がない」などは決して言われたくないと思い、みんなと同じように働きたいと考えていました。そうはいてもなかなか難しいことにも直面し、そういった状況を変えなければいけないという問題意識は強く感じていました。しかし当事者が意見を言うこと、意見を聞いてもらうことは難しいと思っていました。

——男女共同参画を推進する上で重視していることは何でしょうか。

片桐 数々の支援制度は下支えをするものですが、それがマンパワー不足を補うためのものではありません。支援される人に対する「継続的なキャリア形成」が目的で、目的が達成された結果として、マンパワーが充足していくものだと思います。スピードが人よりも緩やかになることがあっても、少しずつでもステップアップして継続的な就労が可能になることが大事です。従来、医師は卒業後の研修が終わって医局に入るという道筋がありました。ところが、今は医学部に入学する年齢やそれまでの経歴も多様ですし、医師としての研鑽が始まってからもうどういう順序でステップアップするか、分野によっても異なります。子育て中の女性も、子ども・家庭・仕事をどのように関わっていきたいかは人それぞれ。それを一つのルールにはめ込もうとせず、臨機応変に対応してこそダイバーシティです。「子どもが小さいからできないよね」というような「配慮」という名の「決めつけ」は、ダイバーシティを妨げるものだと思います。

——他大学との連携では、どのような取り組みがあるのでしょうか。

片桐 東邦大学と千葉大学、放射線医学総合研究所という三つの機関により、2015年度文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(連携型)」が始まりました。この事業は、それぞれの機関が実施してきた男女共同参画推進の実績を共有することで、研究環境のダイバーシティを高め、優れた研究成果を創出することを目的としています。この事業は大きく分けて三つの取り組みにより構成されています。一つ目は、子育てや介護、または育休・産休復帰後間もない研究者に対して研究支援員を配置する「ダイバーシティ環境推進」。二つ目は、独創的・先駆的な研究に対して、研究費助成等を行う「研究力向上」で、三機関の女性研究者が主となって研究するものが対象となります。三つ目は、女性上位職の増加や上位職増加に向けて女性研究者の裾野拡大を目的とした「キャリアアップ支援」です。

——今後に向けた課題があれば教えてください。

片桐 支援制度の利用者がどんどん増えているのですが、これ以上増え続けたときに、どのようになるのかを検討しなくては いけません。医療現場は夜間も働くスタッフがいるので、昼間しか働かないスタッフが増えれば、それだけスタッフへの負担が大きくなってしまいます。そのような勤務体系のバランスをどうするかといった問題もあります。今後は、医学部長など組織の上位にいる人が介護の問題に直面することも考えられます。どのような立場の人でも等しく支援を受けて仕事を継続できるようにしていかなければいけませんから、より多様な働き方に対応するシステムを構築する必要があると考えています。



東邦大学男女共同参画推進センター長
片桐由起子氏(かたぎり・ゆきこ)

1992年東邦大学医学部医学科卒業後、同医学部産科婦人科学講座助手、講師を経て2010年准教授に就任。現在は東邦大学医療センター大森病院産婦人科・リプロダクションセンター副センター長、遺伝診療室室長・東邦大学男女共同参画推進センター長を兼任。2016年より東邦大学医学部産科婦人科学講座教授に就任。

大学のダイバーシティ最前線 首都大学東京 ダイバーシティ推進室 小川仁氏、藤山新氏、横山正見氏に聞く

誰もが活躍できる環境を作る

女性研究者支援から始まった首都大学東京のダイバーシティ推進室は、セクシュアル・マイノリティや外国人、障がい者などにも支援の対象を広げ、様々な人が活躍できるよう活動を行っています。マイノリティの当事者に寄り添うために各分野の専門家を特任研究員として採用するなど、他大学にはない独自の組織体制を構築。首都大学東京のダイバーシティの取り組みについて、学長室長 小川仁氏、ダイバーシティ推進室 特任研究員 藤山新氏と横山正見氏に話をお聞きました。

——首都大学東京のダイバーシティ推進室はどのような経緯で作られたのでしょうか。

小川 東京都の公立大学である首都大学東京には、「都市課題の解決」という開学のミッションがあります。その中には、当然ながらグローバル化や少子高齢化といった都市課題があり、男女共同参画についても議論してきました。そして、本学では2011年3月にダイバーシティ推進基本計画を策定し、同年9月にダイバーシティ推進室を開設しました。その時期に、文部科学省科学技術人材育成費補助事業「女性研究者研究活動支援事業」に採択されるなど、本学における男女共同参画推進事業の取り組みが大きく前進しました。

ダイバーシティ推進室では、男女共同参画推進のほか、障がいがある構成員支援、文化的多様性を持つ構成員支援、セクシュアル・マイノリティ支援などを行っています。ジェンダー論やセクシュアル・マイノリティの研究を専門とする藤山さん、障がい者支援を専門とする横山さんを特任研究員として採用し、私たち学長室の職員を含む混成チームでダイバーシティ推進に取り組んでいます。

藤山 混成チームであることはとても重要で、他大学であれば男女共同参画に取り組むスタッフと、障がい者や外国人を支援するスタッフは、それぞれ別の部署に所属しているケースがほとんどです。しかし、本学は専門のスタッフが同じ場所にいて、常に情報共有をしており、全学での合意形成が必要なときは学長室が中心となって動くことができます。ダイバーシティに取り組む環境としては理想的な形です。

横山 最近は他大学でも障がい者支援に積極的に取り組んでいます。ダイバーシティ推進の一環としているところは少ないので、私も本学のような取り組みが全国の大学に広がってほしいと思っています。

——男女共同参画ではどのような支援をされているのでしょうか。

小川 2011年度から3年間は文部科学省の補助金を得て、妊娠・育児・介護などの問題に直面している女性研究者が研究支援員を雇用できる「女性研究者研究支援員制度」を創設しました。2014年度からは本学独自で事業を継続することになりましたが、支援の範囲を男性にも広げたところ、育児休業で利用する男性教員のほうが多い時期もありました。

昨年には、博士後期課程の女性大学院生を対象とした「首都大学東京女性大学院生研究奨励賞」を創設しました。研究に対するモチベーションを高めてもらうことを目的とした賞で、第1回は20人以上の応募があり、5人が受賞しました。また、大学の近くに教職員や学生が利用できる一時保育施設も開設しました。

——外国からの学生や研究者への対応ということではいかがでしょうか。

藤山 これまで外国から来た研究者には、支援窓口がなかったので、ダイバーシティ推進室で支援をしています。彼らからは研究に関係する周囲の人としか関わる機会がないという話をよく聞きますので、交流の場を設けるようにしています。そのような場合は、日本人の学生や教職員にとっても多様な価値観や文化を学ぶ良い機会になるはずです。

——首都大学東京の特徴的な取り組みの一つに、セクシュアル・マイノリティ支援がありますね。

藤山 セクシュアル・マイノリティは、とても重要な社会課題の一つですから、学生や教職員を対象とした講演会やワークショップなどを開催して、セクシュアル・マイノリティのことを知ってもらうための活動を行っています。セクシュアル・マイノリティの抱えている問題は様々で、人によって違います。例えばトランスジェンダーの人でしたらトイレや更衣室の問題があり、「自分がどちらのトイレを使用するべきか」といった相談を受けたことがあります。どのような場合も当事者と話し合い、できるだけ希望に



首都大学東京管理部
学長室長
小川仁氏(おがわ・ひとし)



ダイバーシティ推進室 特任研究員
男女共同参画推進担当
文化的多様性を持つ構成員支援担当
藤山新氏(ふじやま・しん)



ダイバーシティ推進室 特任研究員
障がいがある構成員支援担当
横山正見氏(よこやま・まさみ)

そえるよう対応していますが、そのためには周囲の理解が不可欠で、関係部署にも多大な協力してもらっています。

——障がい者支援では、どのようなことに取り組んでいるのでしょうか。

横山 障がい者支援制度として始まったのは2014年で、2016年4月に障害者差別解消法が施行されたことに合わせて、2015年度末には教職員対応要領を策定しました。外部の専門家を招いて、全学を対象としたバリアフリー講習会なども開催しています。昨年、東京都と本学、NECと協働で開催した「TOKYO手話カレッジ」というイベントでは、首都圏から関係者が600人ほど集まりました。

障がい者支援(合理的配慮の提供)では、当事者がニーズや困難を表明する上で環境の整備をすることが大切ですが、ダイバーシティ推進室という部屋があることは大きな意味を持ちます。障がい者といっても、目に見えない内部障がいや精神疾患の学生もいるはず。そんな学生にとっては「ここに行けば相談できる」と思える場所があり、いつでも相談できるスタッフがいることが大切なのです。

——一般の学生たちに、変化や成長などが見られることはありますか。

横山 一般の学生には支援スタッフとして参加してもらっていて、現在40人の学生が登録しています。支援内容は、視覚障がい者の移動や対面朗読などの直接的な支援と、バリアフリーマップを作ったり、点字シールを貼ったりするなどの間接的な支援があります。支援スタッフを見ていると、主体性や視野の広がりを感じる人が多いです。食堂の点字メニューを作ったり、調味料入れに点字シールを付けたりするなど、身近なことに気がついてすぐに行動をしています。ダイバーシティ推進室という開かれた場所があるので、一般の学生も参加しやすく、提案しやすいのだと思います。

——職員の方々との連携で意識していることはありますか。

小川 勉強会や講習会などを開催する際は、研修扱いにして職員が参加しやすいように促しています。

藤山 アンケートの性別欄に、「男性・女性だけでなく、その他」という項目を設けようと思うと提案がありました。実際の性別を決められずに悩んでいる人にとっては、性別欄に記入することが苦痛です。

そういった方がいることを理解している職員が増えてきて、とてもありがたいと感じています。

——ダイバーシティを推進したいと考えている大学へアドバイスをお願いします。

藤山 ダイバーシティの問題は、一つの解答で解決するわけではありません。当事者の話を聞いて、どうすればいいかを一緒に考えていくことが重要です。とはいえ、ニーズや困り事の引き出し方も難しく、どのように当事者と向き合っていくかは私たちも試行錯誤を繰り返しているところです。

横山 組織として、専門家と職員と一緒に課題に取り組める本学のような形が理想だと思います。その上で、どこかで学生が関わると、大きく雰囲気が変わりますし、お互いの理解も深まります。当事者であれ支援者であれ、ダイバーシティ推進の中に学生を位置付ける仕組みを作ることをお勧めします。

小川 少子化が進んでいく中で、女性研究者を増やし組織で活躍できるような制度を作ると考えるのは当然です。また障がいの有無や国籍に関係なく、優秀な学生をどのように確保するかは、これからの大学の生命線です。むしろ考え方や価値観が違う人が入ることが重要で、ダイバーシティが維持できなくなった大学は「知の拠点」として機能なくなってしまいます。大学の経営という視点で考えても、ダイバーシティ推進は重要な課題になると思います。