

女性の翼を折らない組織作りとは

玉田, 薫
九州大学ダイバーシティ担当 : 副学長

<https://hdl.handle.net/2324/7348001>

出版情報 : ポリモルフィア. 8, pp.20-33, 2023-03-24. Office for the Promotion of Gender Equality, Kyushu University
バージョン :
権利関係 :

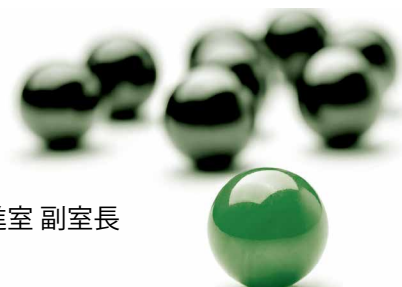
特集

女性の翼を折らない組織作りとは

特集 女性の翼を折らない組織作りとは

玉田 薫

九州大学ダイバーシティ担当副学長 男女共同参画推進室 副室長



本特集は、2021年4月～2023年3月の間に、東京大学、北海道大学、千葉大学等で行ったダイバーシティ推進に関わる依頼講演の内容をまとめたものである。

「どうやって娘を育てたか」

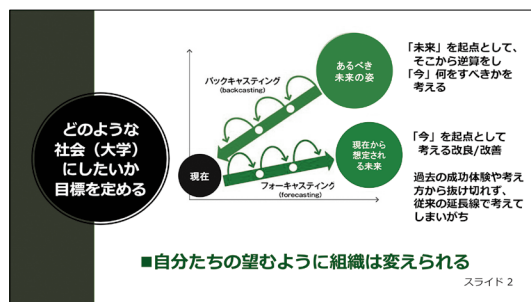
― 娘の翼を折らないようにしてきた

2014年ノーベル平和賞を受賞したマララ・ユスフザイさんはスピーチで、以下のように語りました。「父が何か特別なことをしてくれたわけではありませんが、父は私の翼を折らないでくれました。父は翼を折るのではなく私を羽ばたかせてくれ、目標を達成させてくれました。女の子が奴隷になるのが当然ではない世界、女の子が人生を前進する力を持てる世界があることを、彼は私に教えてくれました。」[1]

ここでいう「翼を折らない」を大学における女性の活躍促進として言い換えるとどのようなことになるのでしょうか。それは(1)女性の自立心、

自尊心とやる気を引き出すこと。(2)明確な目標設定とその達成を促すこと。(3)男女に対して同等に期待し、同等に扱うこと。もちろんこれらは、十分な両立支援制度、ライフワークバランスを考慮した職場環境が整備されていることが前提になります。

どのような社会(大学)にしたいか 目標を定める



「バックキャスト」と「フォーキャスト」という考え方が知られていますが、「バックキャスト」とは、未来を基点としてそこから逆算し、「今」何をすべきか考える問題解決手法であり、一方、「フォーキャスト」とは、「今」を基点として改良/改善を進めるという考え方です[2]。フォーキャストの問題点は、過去の成功体験や考え方から抜けきれず、従来の延長上で画一的に物事を考えてしまいがちなことです。これまでの男女共同参画活動の多くは残念ながらフォーキャスト型で推進

翼を折らないとは…



- 女性の自立心/自尊心とやる気を引き出す
- 明確な目標設定とその達成を促す
- 男女同等に期待し、同等に扱う
- 十分な両立支援制度
- ライフワークバランスを考慮した職場環境

スライド 1

されてきていました。さまざまな啓発活動はもちろん重要なことですが、到達地点が不明瞭であるため活動を「追加」していくことはできても「削減」することはできず、実施担当者に多くの負荷がかかり、いわゆる「活動疲れ」さえ起こしてしまう状況になりがちでした。

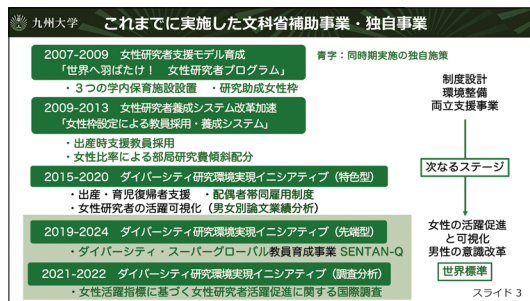
明確な目標設定をということで、政府は女性比率/女性上位職比率などの目標値を設定していますが、その数値の示す社会的な根拠は必ずしも明確とは言えません。現状15%だから20%を目指す、20%まで行ったから次は30%に、という考え方こそまさにフォーキャストで、結局は「やれるところまでやる」「行けるところまで行く」といった極めて曖昧な目標設定であると言わざるを得ません。これの延長上に我々の目指すジェンダー平等の社会があるとは考えにくいというのが現実です。

大事なことは、まずは自分たちでどのような社会（大学）にしたいか、具体的な目標を定めることです。そしてその目標に向かって、着実に進むことです。目標さえ定まれば、自分たちの望むように組織を変えていくことができます。日々の活動に追われる前に、立ち止まり、自分たちは何をどうしたいのか考えることがとても重要です。

本日の話題提供ですが、まずは「女性が活躍できる組織作りとは」ということで、国のダイバーシティ事業の活用と推進組織体制作り、そして九州大学における女性の活躍の可視化による「無意識のバイアスの克服」に関する活動を紹介します。続いて現在進行中の「SENTAN-Qプログラム」の紹介とその波及効果について説明します。最後に、ダイバーシティ・インクルージョンの基本的な考え方、多様性と評価に関する問題提起について述べたいと思います。

国のダイバーシティ事業の活用と推進組織体制

こちらは、九州大学がこれまでに実施した文部科学省補助事業と関連の独自事業とを時系列でまとめたものです [3]。2007-2009年度の女性研究者支援モデル育成事業の際には、独自事業として学内保育施設の設置を開始、続く2009-2013年度女性研究者養成システム改革加速事業では、「女性枠」による女性教員採用を全国に先駆けて開始しました。これと共に実施した女性比率による部局研究費傾斜配分により女性の採用拡大を後押ししました。その後、2015-2020年度ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（特色型）では、出産・育児復帰者支援、2017年度には国内初の「配偶者帯同雇用制度」を導入しました。女性研究者の活躍可視化のための「男女別職位別の論文業績分析」を行ったのもこの時期です。



以上のように、2004年に九州大学に男女共同参画推進室が設置されて以降、初期の活動は主に女性の活躍促進・両立支援のための「制度設計」や「環境整備」に関するもので、これらは国の事業をマイルストーンとし、計画的に実施されてきました。一言付け加えると、女性比率による部局研究費傾斜配分を実施した当時は、いわゆる「北風と太陽」方式で女性の採用比率の拡大を進めていましたが、現在は行っておりません。女性の活

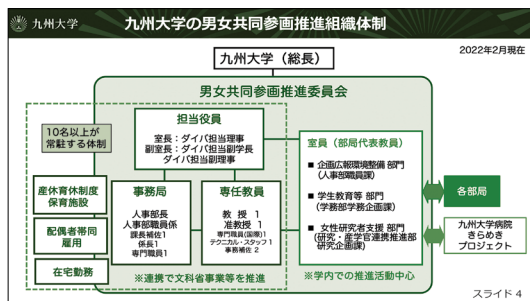
躍促進に組織の痛みを伴わせる方式は、採用後の女性の自由な活躍にとって得策ではないと判断したためです。

2019年以降は、次なるステージとして、新たな考え方による女性の活躍促進・活躍の可視化、男性の意識改革を進めています。これらはすべて「世界標準」を念頭に置いたものです。2019-2024年度ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（先端型）では、「ダイバーシティ・スーパーグローバル教員育成事業（SENTAN-Q）」として、世界と伍する女性研究者・若手研究者の育成に向けた国際研修を、そして2021-2022年度ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（調査分析）では、「女性活躍指標に基づく女性研究者活躍促進に関する国際調査」として、女性の活躍促進のためのブレークスルーを海外研究機関から学んでいます。

九州大学の女性活躍促進に関わる一連の取組は、国内外において高く評価され、2017年のGender Summit 10 [4] では、女性枠による女性教員採用が世界的に優れた6つの取組の一つとして紹介されました。そして2018年には第5回澤柳政太郎記念東北大学男女共同参画賞を受賞 [5]、2019年には科学技術振興機構（JST）第1回輝く女性研究者活躍推進賞（ジュン・アシダ賞）を受賞しています [6]。

これらの活動を支えているのが、男女共同参画推進組織体制です。挑戦的事業を行おうとした場合、それに見合った組織体制を構築することが極めて重要です。九州大学の場合、男女共同参画推進室には担当役員としてダイバーシティ担当理事、副学長、副理事の3名が配置され、専任教員として教授1名、准教授1名、加えて4名のスタッ

フが常駐しています。事務局は人事部で、以上のように10名を超える教職員が連携して文部科学省事業等を推進しています。



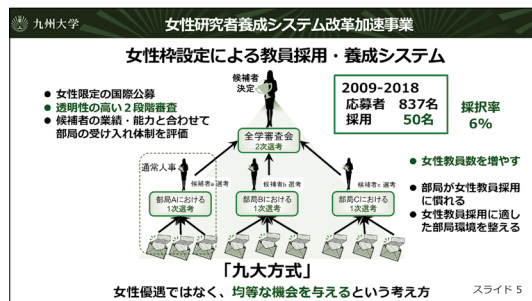
一方、部局代表教員から構成される推進室員が企画広報環境整備部門、学生教育等部門、女性研究者支援部門にそれぞれ配置され、部局との連携のもと、主に学内での男女共同参画推進活動を担っています。その他、病院地区では独自事業として「きらめきプロジェクト」[7]が実効性を持って進められています。

九州大学の男女共同参画に関わる基本姿勢

九州大学の代表的な2事業を通じて、九州大学の男女共同参画の基本姿勢について説明します。

最初は、「女性枠設定による教員採用・養成システム」です。これは、女性研究者養成システム改革加速事業として、2009-2018年度に実施されたものです [8]。女性限定の国際公募により10年の実施期間中に837名の女性の応募を受け、透明性の高い2段階審査のもと、50名の優れた女性教員を採用しました。審査は各部署の1次選考の後に、全学の2次選考が行われ、候補者の業績・能力と合わせて、部局の受け入れ体制を評価しました。この方式は「九大方式」と呼ばれ注目を集めましたが、根底にあるのは、単純な女性優遇ではなく、「女性に均等な機会を与える」とい

続いて、2017年度に国内大学で初めて設置された「配偶者帯同雇用制度」について説明します [9]。本制度導入は、九州大学が「国際通用性のある大学」を目指す姿勢を顕著に示しています。2015年男女共同参画推進室内にワーキンググループが設置され、当時の青木玲子理事（現公正取引委員会委員）のリーダーシップのもと、欧米の先行事例や学内外のアンケート調査が進めら



九州大学

配偶者帯同雇用制度

2015年5~12月
男女共同参画推進室内に
ワーキンググループ設置
欧米の先行事例調査
学内外アンケート調査

2016年3月
シンポジウム開催
「配偶者帯同雇用の現状と可能性」

2016年4月
報告書を学長へ提出

大学本部（人事）での制度設計

2016年4月
人事担当理事による学内調整

2017年7月25日
配偶者帯同雇用制度を創設

学長によるプレス発表

2018年11月 第1例 誕生
First hire 男性教授/Second hire 女性准教授

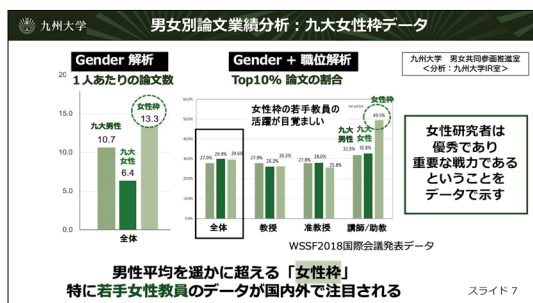
2019年 2月 第2例 誕生
First hire 女性教授/Second hire 男性助教

スライド

女性の活躍の可視化による 無意識のバイアスの克服

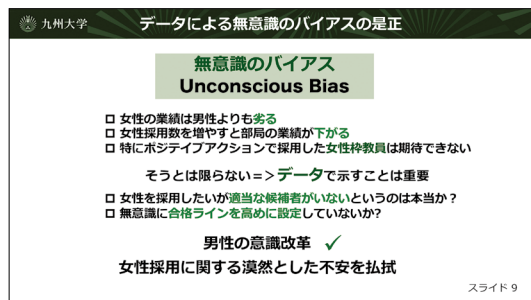
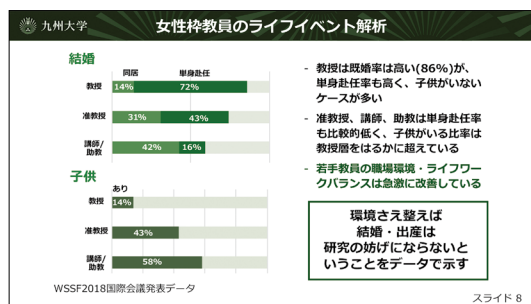
九州大学では、2017-2019年度にかけて「男女別職位別の論文業績分析」を実施しました〔11〕。

12]。これはエルゼビア社のジェンダーレポートを受けて行われたものですが、九州大学での調査実施の背景には、女性枠採用の女性教員への偏見が懸念されたことがあります。先に述べた通り、九大方式の女性枠での女性教員採用は、厳格で透明性の高い審査体制で進められたものですが、それでも一部には特別枠採用の女性に対する偏見がなかったとは言えません。そのため男女共同参画推進室では、女性研究者が重要な戦力であることをきちんとデータで示す必要があると考えました。そして解析の結果、九州大学男性教員の平均と同等かそれ以上の女性の活躍、とりわけ若手女性研究者（講師・助教）の活躍が明らかになりました。同時に行ったライフイベント解析では、これらの若手教員はパートナーと同居し子供を共に養育中である比率も高く、すなわち若手教員の職場環境・ライフワークバランスは急激に改善していること、そして両立支援の環境さえ整えば、結婚・出産は研究の妨げにならないことを改めてデータで示すことができました。



このデータ解析結果の公表には大きな波及効果がありました。「女性の業績は男性よりも劣る」「女性採用数を増やすと部局の業績が下がる」「特にポジティブアクションで採用した女性枠教員は期待できない」という女性採用に関する漠然とした不安をデータにより払拭させる効果に加え、今後の女性採用について、「女性を採用したいが適当

な候補者がいないというのは本当か」「無意識に合格ラインを高めに設定していないか」といった問題提起になりました。女性枠の若手女性教員の業績が男性平均を上回ったということは、優秀な女性が九州大学に集まって喜ばしいという単純な話ではなく、女性枠の設定なしでは彼女たちを九州大学に招聘できなかったということ、そして採用した女性研究者の業績が男性の平均を超えていることは、女性の業績を低めに見積もりがちであるという「無意識のバイアス」の存在を示唆するものでした。



無意識のバイアスは、「錯視」のようなもので、大量の情報を処理する脳の機能上、生物である人間としてどうしても避けられないものです。しかし、皆が無意識のバイアスの影響下にあることを認め、意識することで回避できることも知られています。この問題については、後章のSENTAN-Qの審査の項で改めて触れたいと思います。

SENTAN-Qプログラムの考案の背景

「ダイバーシティ・スーパーグローバル教員育成事業（SENTAN-Q）」は、2019年度にダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（先端型）のもとで開始しました [13]。これは、2016-2018年度に文部科学省委託事業：イノベーション経営人材育成システム構築事業として実施された「大学トップマネジメント研修」がきっかけで発案したものです [14]。大学トップマネジメント研修は、指定国立大学制度が新たに導入される中、国立大学副学長・部局長などの次世代の大学マネジメント人材に対して、戦略的イノベーション経営を学ばせることを目的として実施されたものです。この研修に3期生として参加した際に受け取ったメッセージは、①大学経営者が正しいビジョンを持つことの重要性、②大学は社会のためにあるという意識、そして③それを支える組織の多様性（ダイバーシティ）と包括性（インクルーシブネス）の重要性でした [15]。理想の大学環境は他者（国）から与えられるものではなく、あるべき姿に向けて、学生～教職員～執行部ら構成員全員が協力し、自ら作り上げていかなければいけないという意識でした。

この持ち返った宿題をもとに真っ先に考えたのが次世代育成（SENTAN-Q）です。上述のトップマネジメント研修では、大学の副学長クラスの人

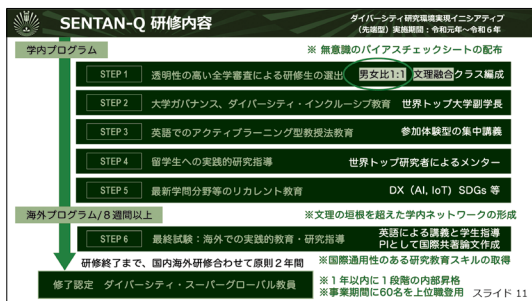
材が集められて研修が行われましたが、本来もっと早い時点で大学組織に関するグローバル学習を開始しないと真の次世代リーダーは育たないと考え、対象を女性と若手教員にターゲットを絞りました。

男女比1：1と予め設定したのは、トップマネジメント研修を反面教師にしてのことです。トップマネジメント研修の研修生の場合、参加者67名中女性はずか4名で、幸運にも私は九州大学の推薦により研修に参加できましたが、多くの場合、女性にはマネジメントを学ぶ機会が与えられません。その機会を女性にも積極的に提供すること、そして将来男女共同参画社会を目指すのであれば、男性と女性とを隔離するのではなく、また一方がマジョリティ他方がマイノリティになるのではなく、真に対等な理想的環境で研修として学び直し（リカレント）を体験し、その経験を将来学生教育へと還元してもらいたいと考えたからです。

文理融合のクラス編成と明記したのは、トップマネジメント研修でのプラス体験を反映してのことです。海外トップ大学訪問を含む集中型の研修を通じて、研修生間の交流が進み大学間に強力なネットワークが形成されましたが、それと同時に、学内においてもなかなか進まない異分野研究者間（人社系/理工系/生命系）の交流が極めて効果的に進むことを実感しました。また、全学から集められたSENTAN-Qの研修生間の学内ネットワークが、将来部局間の壁を取り除ききっかけとなることを期待しました。

SENTAN-Q研修生は現在まで1期生から4期生まで41名です。1期生、2期生は既に全員が研修を終え、1年以内のテニュア付与あるいは1





段階昇任されています（一部は手続き中）。1期生では2名の女性教員が研修期間中に出産・育児休業を取得、また2期生の1名の男性教員が育児休業を取得しましたが、全員が目標達成し、無事修了認定されています。3期生、4期生は今まさに研修の最中ですが、もし全員が研修を無事修了できた場合、1～4期生の女性教員比率は61%、そして13名の女性教授が誕生することになります。グローバル化の観点では、現在まで5名の海外出身の教員が研修生として参加しています。

以上のように、現在まで順調に研修が進められています。これは参加部局の多大な協力のおかげです。部局の大事な教員を2年間の全学研修に参加させるのは、部局として容易な決断ではないと思いますが、我々を信じて協力いただいていることに深く感謝しています。



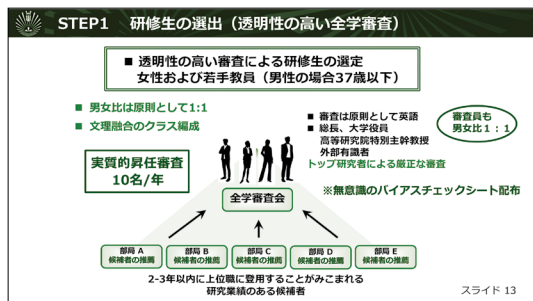
SENTAN-Qプログラムの概要：

STEP1-STEP6

続いてSENTAN-Qの研修の概要（STEP1～STEP6）について説明します。研修の詳細はSENTAN-Q ホームページにてすべて公開されています [13]。

STEP1は研修生の選出です。基本的な考え方は「女性枠」での教員採用と共通しますが、SENTAN-Qの違いは学内教員の中からの選抜である点です。2-3年以内に上位職に登用するに相応しい研究業績のある女性および若手教員（男性の場合37歳以下）を各部局から推薦いただき、透明性の高い全学審査によって、候補者の中から毎年10名の研修生を選出します。部局での候補者の選抜方法は部局に任せていますが、多くの部局では、女性・若手教員から立候補者を募り、その後、一般公募人事と同じ要領で部局内審査を行って候補者を絞り、教授会承認の後に推薦するという手順が取られているようです。全学審査員は大学役員、トップ研究者、学外有識者から構成され、審査員の男女比も原則として1：1となっています。全学審査の際には「無意識のバイアス」を避けるための様々な工夫がされていますが、詳細については後述します。

STEP2では、大学ガバナンス、ダイバーシティ・インクルーシブ教育として、世界トップ大学の副



学長・部局長クラスの講師から、大学のあり方や社会との関係、多様性・包括性の意義について学びます。「Shared Governance」―社会や地域のための大学を、学生～教職員～執行部に至る構成員全員が互いの多様性を尊重しながら作り上げる、という考え方を学びます。

STEP3では英語でのアクティブラーニング型教授法教育として、世界トップ大学の教学専門機関から、英語でのアクティブラーニング型の授業法を実践的に学びます。「Student Centered」―教員が何を教えたかではなく、学生が何を学び、何を持ち帰ったかという視点で教育を行うという基本的姿勢、そして実践的な内容としては、学生を飽きさせずに授業に集中できる時間をいかにして作るか、その技法を学びます。

STEP2 大学ガバナンス、ダイバーシティ・インクルーシブ教育 社会・地域のための大学をみんなで作る

目的 世界トップ大学の講師から、大学のあり方、社会における多様性・包括性の重要性を学ぶ（必修科目）

1期生講師（対面式） 2期生講師（Web）

シンガポール大学 前国際担当学長 Andrew Wise 教授 J-L. Brodes 教授

アリゾナ大学 工学部長 UCサンディエゴ 研究担当学長 S. Brown 教授 UCサンディエゴ ダイ/国担当学長 B. Pettit 教授

■ Shared Governance

STEP3 英語でのアクティブラーニング型教授法教育 教員が何を教えたかではなく、学生が何を学んだか

目的 世界トップレベル大学から「英語」でのアクティブラーニング型授業法を学ぶ

COVID-19下での授業を想定し、Webによるアクティブラーニング型講義法に講義内容を変更

UCサンディエゴ Teaching + Learning Commons チーム

スライド 14

STEP4では留学生への実践的研究指導として、英語での学生への研究指導法を海外メンターから学びます。留学生ならびにメンターの選定は原則として研修生が行います。そしてPI（Principal Investigator 研究室の主催者）として研究を主導し、海外メンターの指導のもと留学生とともに国際共著論文を1年で1報以上完成させることが修了要件となっています。

日本人若手研究者が欧米の著名な研究室で在外研究を行う場合、現地ではポスドクとして扱われ、自身が研究（実験）実施者となり研究を仕上げる

ケースが多いと思います。優れた技能を持つ日本人研究者が、現地で質の高い成果を生み出す事例は多々ありますが、そもそも在外研究の本来の目的は、こうした短期的な成果をあげることだけではなく、むしろ異国で母国とは異なる研究の手法を学び、それによってその後の研究生活を豊かで実り多きものにすることにあります。PIとして世界トップレベルの研究成果を生涯にわたり輩出していくためには、世界トップ研究者から彼らの研究哲学や研究室の運営方法、後輩の育成方法などを学ぶことは極めて重要です。

この考えのもと SENTAN-Q では、英語による「留学生の指導」と「海外メンター」をSTEP4の要件に入れました。これはSTEP6で実際に在外研究を行う前の準備段階ともいえるものですが、これらのSTEPは長期的に世界と伍して戦える研究人材育成を目的に実施されるものです。

STEP4 留学生への実践的研究指導（海外メンターのもと国際共著論文執筆）

目的 研修生がPIとして研究を主導し、海外メンターの指導のもと留学生とともに国際共著論文を完成させる

・ コロナ禍の中、1期生/2期生全員がハイレベルの国際共著論文を完成させることができた（産休/育休取得者を含む）

STEP5 最新学問分野等のリカレント教育

目的 AIoTなど最新データサイエンス、SDGs関連科目等の最新学問分野のリカレント教育を受けることで、学際分野設立や拠点形成、予算要求など、上位職登用後の活躍の可能性を広げる

■ リカレント教育は、学内教員を講師とし、原則として学内で実施（選択必修）
■ 関係教員は文系科目も受講
■ 産学連携やアントレプレナーシップも含む

・ 学内教員同士が分野を超えて教え合うシステムは、講師側からも非常に評判が良かった
・ 学際共同研究が生まれた例も

スライド 15

研修が効果的に行われたことを評価するために成果物として国際共著論文の提出を義務付けているため、研修生にとってはかなり厳しい課題となっていますが、コロナ禍の中、1期生～3期生の全員がハイレベルの国際共著論文を完成させることができたことは、女性・若手教員の潜在能力を示す貴重なデータです。この海外研修（STEP 4/STEP 6）について、協定校であるカリフォルニア大学サンディエゴ校の指導者に意見を伺った

ところ、自分で積極的に動き、学生とメンターを探するという行為そのものが研修生たちの将来にとって極めて大きな意味を持つと励まされました。研修に後押しされ、心の壁を乗り越え、自ら海外にアプローチする経験は大きな自信に繋がるというアドバイスでした。

STEP5は、最新学問分野等のリカレント教育です。研修生は学内教員を講師とし、自身の専門外の最新分野について2科目以上を学びます。これは、学問分野の進展が著しい現代では、教員といえども学生時代に受けた教育による知識では不十分であり、必要なリカレント（学び直し）を行う必要があるという考えに基づくものです。実際AIやIoTなどのデータサイエンスやSDGs関連分野等が急速に発展する中、学生が必修で学んだ内容を教員が知らないという場面が出てきてもおかしくない状況にあります。産学連携やアントレプレナーシップ等の実学分野も同様です。必要な情報をリカレントとしてインプットすることで、学際分野設立や拠点形成、予算請求など、上位職登用後の活躍の可能性を広げることが期待されます。大学（University）はUniverse（宇宙、万物）、すなわちすべての知識・学問が手に入る場所です。それを学生と同様に教員も活用しない手はありません。この学内教員同士が分野を超えて教え合うシステムは、講師側からも非常に評判が良く、部

局を超えた学際共同研究に発展した例が既に出てきています。

STEP6は最終試験としての海外研修で、これにより国際的に通用する研究教育スキルを身につけたかどうかを判定します。STEP1～STEP4のプログラムを修了できた研修生だけが参加できるこの最終試験では、海外研究機関に8週間以上滞在し、英語による専門科目の講義（クォーター相当）と学生への研究指導を行います。研究指導はSTEP4と同様、現地大学の学生とともに、海外教員をメンターとして国際共著論文を1報以上仕上げることを修了要件としています。海外派遣に関わる経費はSENTAN-Qプログラムにて負担します。研修生の自己評価並びに海外メンターの評価書をもとに審査委員会にて合否を判定します。合格者には総長が認定書を付与し、1年以内に1段階の内部昇任、テニュアトラック教員に対してはテニュアの付与がなされます。コロナ禍の中、これまで1期生～2期生のそれぞれ10名全員が無事研修を修了しています。

研修生の選出方法：

無意識のバイアス克服の試み

ここではダイバーシティを考慮したSENTAN-Q研修生の選出方法の詳細と無意識のバイアス克服のための様々な試みについて紹介します。

書面審査で使用する応募書類は、①部局長による推薦書と②本人記載の履歴書・業績書・志望理由書、そして③推薦書2通（うち1通は海外研究者）です [16]。部局長による推薦書には、部局での審査の経緯、推薦理由、部局としての人材育成方針を記載します。本人が記載する志望理由書には、研修への参加理由や達成目標に加えて、教

STEP6 最終試験：海外での実践的教育・研究指導

目的 最終試験としての海外研修。これにより国際的に通用する研究教育スキルを身につけたかどうかを判定する（必修科目）

- 研修時期：研修2年目に原則8週間以上 *コロナ禍ではオンラインで実施
- 実施場所：海外協定校あるいはそれに準じる海外トップ大学
- STEP1～STEP4のプログラムを修了できた研修生だけが参加できる
- 英語による専門科目の講義。海外協定大学でのチュートリアル講義で代行も可
- 英語による学生への研究指導。STEP4と同様、海外トップ教員をメンターとし、PIとして国際共著論文作成までを実施する。
- 海外派遣に関わる経費はSENTAN-Qプログラムが負担する

・ コロナ禍の中、12月修了予定の一期生7名の全員が
ハイレベルの国際共著論文を完成させることができた

- 合格者には「認定書」を付与し、1年以内に1段階の内部昇任
- ※部局へのインセンティブ付与（昇任時の人件費の差額分）

スライド 16

員としてのキャリアプラン、学生とともに教員も学ぶことに対する考え、大学や社会におけるダイバーシティ・インクルージョンの重要性について記載します。これによって研究業績とともに将来へのビジョンやリーダーシップ、人間性・社会性・国際性等が評価されます。

[illegible]

二次のヒアリング審査では、申請書に記載したアピール点の英語でのプレゼンの後に、同項目について口頭試問を行います。審査は科研費審査等と同様に「合議審査」で行われます。審査員全員が書面審査とヒアリング審査を担当し、審査の評点だけによらず、合議による総合評価で採択者を決定します。審査後、採択者並びに不採択者、部局長宛に審査員コメントを返却し、今後の活動の参考にしてもらいます。

審査に先駆けて、審査員には「無意識のバイアスチェックシート」を送付し、同意のサインをいただきます〔16〕。当日の審査前には改めて読み上げを行い、質問事項等を確認の上審査に入ります。審査の際には、年齢（研究歴）と業績の関係についてどのような基準で評価すべきか、異なる専門の候補者をどう比べるのか、など様々な質問が出されますが、それぞれに慎重に議論しながら審査を進めます。また審査の際には、ヒアリング点と書面点の相関、職位別、文理別、性別、年齢別の評価点の解析データを事務局から審査員に提

示し、事実誤認や無意識のバイアスの影響が出ていないかなど、互いに確認しながら最終決定をします。これらの慎重すぎるともいえる審査方法は、多様な人材を公平に審査する手法開発の目的で導入したのですが、実際に審議の様子を見てみると、審査員間の信頼を保ち、自由な意見交換を進める上で極めて効果的であると考えています。

無意識のバイアスチェックシート

文部科学省 大学入試センター試験 調査研究部

ダイバーシティ・スーパーグローバル大学創成支援 (SGSEU-C)

ダイバーシティ・スーパーグローバル大学創成支援 (SGSEU-C)

ダイバーシティ・スーパーグローバル大学創成支援 (SGSEU-C)

KYUSHU UNIVERSITY

「無意識のバイアス(Unconscious Bias)」とは、誰がどこに生きているかによってバイアス(偏見)が生じることで、生活環境の中で起こりやすいものや文化に由来した、慣習や価値観によって無意識にバイアスを生み出す原因となるのが特徴です。バイアスの対象は、性別、人種、年齢などであることが多いです。無意識に偏見が生じるのは、人種差別(採用・昇格)の場合に、マイノリティが不利なことがよく見られる。無意識のバイアス(偏見)を最も強く抱える人々、近年注目されている人々(女性)に対しては無意識のバイアスに関する教育・研修を行う期間が増えています。このSGSEU-Cプログラムでも、調査員の協力、審判員に無意識のバイアスに気づいて改めて意識をしたいただく、このシートを配布しています。

■審判員に差し、以下のシートについてご意見ください。

- 無意識のバイアス、人種性による差別、偏見の偏見に直面して生じ起こされる現象です。自分も含めて多くの人間が無意識のバイアスの原因に由来しています。慣習や価値観によって無意識にバイアスを生み出す原因となるのが特徴です。
- 無意識のバイアスには、人種によるもの、同性性によるものなどがあることが多くあります。また時間によって変わります。覚えていない、スレたかあるいは知らない、バイアスによるもの、このように感じています。
- 審判員に差し、無意識のバイアス(偏見)を最も強く抱える人々、近年注目されている人々(女性)に対しては無意識のバイアスに関する教育・研修を行う期間が増えています。このSGSEU-Cプログラムでも、調査員の協力、審判員に無意識のバイアスに気づいて改めて意識をしたいただく、このシートを配布しています。
- 大学での様々な状況や状況によって変化します。審判員に差し、無意識のバイアス(偏見)の発生を減らすには、偏見の偏見を減らすことが重要です。
- ご自身の様々な経験や知識などにおいてもバイアス(偏見)の発生を減らすことが重要です。

SGSEU-Cでも、無意識のバイアスに関する教育・研修を行っています。偏見の偏見に、異なる(バックグラウンド)を持つ審判員の意見や価値観を持つ、無意識のバイアス(偏見)に直面して生じ起こされる現象です。自分も含めて多くの人間が無意識のバイアスの原因に由来しています。慣習や価値観によって無意識にバイアスを生み出す原因となるのが特徴です。

2020年 6月 日 SENTA-Q調査員 無意識のバイアス(偏見)に関する教育・研修を行っています。偏見の偏見に、異なる(バックグラウンド)を持つ審判員の意見や価値観を持つ、無意識のバイアス(偏見)に直面して生じ起こされる現象です。自分も含めて多くの人間が無意識のバイアスの原因に由来しています。慣習や価値観によって無意識にバイアスを生み出す原因となるのが特徴です。

2020年 6月 日 SENTA-Q調査員 無意識のバイアス(偏見)に関する教育・研修を行っています。偏見の偏見に、異なる(バックグラウンド)を持つ審判員の意見や価値観を持つ、無意識のバイアス(偏見)に直面して生じ起こされる現象です。自分も含めて多くの人間が無意識のバイアスの原因に由来しています。慣習や価値観によって無意識にバイアスを生み出す原因となるのが特徴です。

スライド 18

(参考資料)

① **自分と同じタイプを好むする**
性別や出身地だけでなく、出身年や学生時代の部活などが同じ属性の人に対しては親近感を持つ傾向。無意識のうちには好きを持ち、それが意識に大きな影響を与えている可能性は少なくない。

② **性別、学歴、出身地、前職や志望など、採用基準とは関係のない属性に影響を受ける**
特定の属性は、特定の代表的なイメージを想起させる。○大学の学度は地味が高い、○社会出身者はアットホームプレナシツが強い、といったイメージを描き、それと求める人材要件と関係なくとも、採否に影響を与えることがある。

③ **応募者によって来たとに会った「似たタイプ」を投影する**
面接官が会社を、経営者が会社員、面接官が面接官に似ている。本来はまったく関係ないにもかかわらず、応募者の評価に無意識にこれら、たとえば、応募者が上司に似ていることが、ホスピタリティにも評価を歪ませることがある。

④ **面接で「悪い込み」を裏付けるデータを収集する**
パフォーマンスで、面接の最初の数分で「こういふ人だな」と判断してその後、その後の質問は、その仮説を根拠とするために行われる。最初の第一印象と似た相手が、ネガティブな回答が返ってきたような現象を繰り返すことがある。

⑤ **異国の企業を認知できない人属性を見える**
異国を認知する会社数だけでなく、男性の割合が育ちし華が華。日本人以外の名前が華がない。このような現象が起こっている企業では、特に能力や成果ベースではなく、属性による評価が影響していることを疑ったほうがいい。

 KYUSHU UNIVERSITY

(6)属性によって過剰な配慮をする
「ワーキングマザー」に海外出張や駐在は無理」「若手（あるいはシニア）にこの仕事は重荷だ」というように、個人の状況や能力をふまにせずに無条件に、過剰な配慮によって与えられべき機会が奪われていることがある。

(7)自分の属性によって 異端と自ら見做される
「女だから昇進は無理」「自分の出身大学では長身止まり」など、自分の属性によって自分に限界を設けた結果、実際にそのような状態に陥まる。男性管理職ばかり、有名な大学出身の自分ばかり、という状況が予言の自己成就を生む。

(8)他人に対して構造的態度をとる（マイクロ・アグレッション）
日常生活や会合の中で、他人に対して構造的態度をとること（話の最中に度々口をはくはく、目の前にいるのにも人の存在を無視する、他人の前でその人を代弁する、間違えた名前で呼ぶ、等等）。当人には自覚がなく、対象となる人への無意識のバイアスの表れ。

出典：
(1)-(7)「正しい印象を用いる無意識のバイアス」より抜粋（Works No.150 Oct-Nov 2018 p.10-13）
https://www.works.com/works/item/w150_tokui.pdf
(8)「女性共済の参事会決定をめぐって」フーネット「無意識のバイアス-Unconscious Biasを知っていますか？」より抜粋
https://www.direnkakai.org/doc_pdf/2019/Unconscious_Bias_leaflet.pdf

SENTAN-Qプログラムの波及効果

SENTAN-Qプログラムの目的の一つは、女性並びに若手教員の上位職登用を通じて人事の流れを正常化することです。これは年功序列社会の問題

解決に資すると考えています。この目的達成のためには、部局から女性教員を推薦いただくことが第一条件です。このために、以下の3つのしかけを工夫しています。①女性の応募を促すしかけ：透明性の高い、バイアスのない公平な審査であることを広く公表することがこれに相当すると考えています。②部局からの女性の推薦を促すしかけ：これには男女比1:1を明記していることが効果を発揮していると思います。男女比を公表することで、部局推薦の際に、バランスを考慮した推薦を検討くださっているようです。最後に③部局からの応募を促すしかけ：これには部局へのインセンティブ付与があげられると思います。

SENTAN-Q プログラムの波及効果

■ 女性研究者の上位職登用を通じて人事の流れを正常化する
※年功序列社会の問題解決

重要ポイント

- ① 女性の応募を促すしかけ（透明性の高い、バイアスのない公平な審査）
- ② 部局からの女性の推薦を促すしかけ（男女1:1を明記）
- ③ 部局からの応募を促すしかけ（部局へのインセンティブ付与）

■ 研究教育力ならびにマネジメント能力強化により将来の女性幹部候補生の輩出を目指す

■ 部局/職位/年代/国籍/性別を越えて共に学んだ研修生が将来各部局の運営に関わることで、真に公平な大学環境を実現する
※長期的ビジョン

■ 単に女性教員を増やすのが目的ではない/モデル事業としての意義

スライド 20

SENTAN-Qには、研究教育力並びにマネジメント能力強化により、将来の女性幹部候補生の輩出を目指すという第二の目的があります。さらに、第三の目的として、部局/職位/年代/国籍/性別を越えて共に学んだ研修生が将来各部局の運営に関わることで、真に公平な大学環境を実現するという長期的ビジョンがあります。すなわち、先の「女性枠」人事と同様に、SENTAN-Q事業の目的は単に女性や若手上位職を増やすことなく、理想の社会構築に向けた挑戦という「モデル事業」としての大きな役割があります。

SENTAN-Q事業を実際に始めてみて、研修生を通じて学んだことがいくつかあります。一つには

研究業績だけに頼らない人事評価の意義です。ダイバーシティ等に関する貢献を人事評価に含めることは米国では珍しくないことですが、日本においてこれが行われるのは、もしかしたらこのSENTAN-Qが初めてかもしれません。社会の問題に関心を示し、問題解決に向けて真摯に取り組む研修生の姿勢とその後の活躍を見るに、こうした多様性・包摂性等への理解等も含めた包括的な人事評価法の実効性について、非常に貴重な知見が得られたと実感しています。

2つ目は、メンター制度導入の大きな効果です。SENTAN-Q研修ではSTEP4、5、6のそれぞれで国内外の様々な研究者がメンターとして研修生の指導に協力しています。研修生の報告書には、「海外メンターの指導によって、1段階質の高い論文となった」「研究上のよきパートナーと日頃から議論を重ねることは、楽しく前向きな気持ちで研究生活を送るために有効である」「学びとともに自信がついた」「学生のモチベーションを高める方法を学んだ」「戦略的な予算申請を学んだ」など大きな効果が窺えるコメントが記載されています。海外ではメンター制度が定着していますが、国内でその例はほぼありません。今回、STEP 5で研修生をボランティアで受け入れてくれた学内教員の姿勢に日本の大学の未来への希望を感じました。

3つ目は、明確で具体的な目標設定をする意義です。今回、目標を定めた研修を行うことで、国際交渉力、研究指導力、リーダーシップ等の実力を研修生に確実に身につけてもらえたと思います。ダイバーシティ事業は、支援事業であるという性質上目標設定を曖昧にしがちですが、研修生たちの活躍促進を真に願うからこそ、達成目標は

明確しておくべきであると改めて感じました。

最後に、ジェンダーバイアス問題についてです。SENTAN-Qでは審査員、研修生、講師の全てにおいて男女比1:1のバランスで事業が進められています。その結果、どの場面においてもジェンダーバイアスの影響は微塵も感じられませんでした。年齢や職位に関しても同様で、様々な年齢層が共存する研修生の集団中で年功序列を気にする傾向は全く見られませんでした。すなわち優位の立場は固定的なものではなく、マジョリティやマイノリティなど集団の組成によって決まるものであり、多様性を意識した社会構成にすることで自ずと解決するものであると実感しました。

SENTAN-Qでは、この2月に九州大学基金の枠組みの中に「SENTAN-Q事業基金」を創設しました[17]。SENTAN-Q事業は、3年間の文部科学省の補助期間終了後も九州大学の自主経費にて不自由なく運営はされていますが、未来の大学/学生のための女性・若手教員育成事業は社会のご支援を受けて実施するものでありたいという思いを込めて始めたものです。寄付活動を通じて、SENTAN-Q事業の価値を広く社会へと広げていきたいと考えています。

多様性の理解とはわからないということを知る

ダイバーシティ・インクルージョンの基本的な考え方として、多様性の理解とは、わからないということを知るということではないかと思います。例えば、女性のための環境整備を女性のいないところで議論したり、留学生の問題を留学生を交えずに議論したり、そのような感度の低い対応はそろそろやめなくてはなりません。その昔、とある組織の会議の場で、会場に女性がいないことを忘れ、「女性は女性が増えることを本当は望んでいない」と発言された男性がおられました。すかさず手をあげて「女性ですがその意見違います」と発言したものです。わからないことを認め、わからないからこそ相手の意見を聞く。そうした人間としての当たり前の感性が、これからの多様性社会ではさらに重要になってくると思います。

多様性と評価に対する問題提起

最後に、多様性と評価に対する問題提起についてお話ししたいと思います。こちらの図は男性社会のピラミッド構造から、現在の日本の受験制度や社会での評価制度の問題点について示したものです。男性がマジョリティの社会では、様々な制度が男性の視点で作られています。こうした背景のもとで、「なぜ進学校の女性比率が上がらないのか」「なぜ理工系の女性比率が上がらないのか」といった話を、あたかも女性の能力の問題であるかのように議論をするのは極めて危険です。なぜならばその「評価指標」を作ったのは男性だからです。男性の考える価値観で評価指標を作り、異なる個性を持つ女性を評価することは、優れた女性の中から、さらに男性評価の指標に合



2023年02月
九州大学基金「SENTAN-Q事業基金」の創設とご支援のお願い

優れた志を持つ女性・若手教員に、さらなる活躍のチャンス

SENTAN-Qでは、優れた志を持つ女性・若手教員にさらなる活躍のチャンスを提供しています。SENTAN-Qでは、優れた志を持つ女性・若手教員にさらなる活躍のチャンスを提供しています。SENTAN-Qでは、優れた志を持つ女性・若手教員にさらなる活躍のチャンスを提供しています。

学生とともに教員も学ぶ：最新学問分野のリカレント

SENTAN-Qでは、学生とともに教員も学ぶ：最新学問分野のリカレントを提供しています。SENTAN-Qでは、学生とともに教員も学ぶ：最新学問分野のリカレントを提供しています。SENTAN-Qでは、学生とともに教員も学ぶ：最新学問分野のリカレントを提供しています。

国際競争力の源は学生の力を最大限に引き出す指導力

SENTAN-Qでは、国際競争力の源は学生の力を最大限に引き出す指導力を提供しています。SENTAN-Qでは、国際競争力の源は学生の力を最大限に引き出す指導力を提供しています。SENTAN-Qでは、国際競争力の源は学生の力を最大限に引き出す指導力を提供しています。

教員の学びは、大学、地域、社会、日本そして世界の未来のため

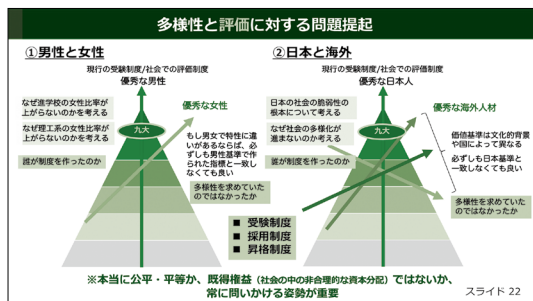
SENTAN-Qでは、教員の学びは、大学、地域、社会、日本そして世界の未来のために提供しています。SENTAN-Qでは、教員の学びは、大学、地域、社会、日本そして世界の未来のために提供しています。SENTAN-Qでは、教員の学びは、大学、地域、社会、日本そして世界の未来のために提供しています。

長期ビジョンで真に公平で開かれた大学環境を実現する

SENTAN-Qでは、長期ビジョンで真に公平で開かれた大学環境を実現するために提供しています。SENTAN-Qでは、長期ビジョンで真に公平で開かれた大学環境を実現するために提供しています。SENTAN-Qでは、長期ビジョンで真に公平で開かれた大学環境を実現するために提供しています。

スライド 21

特集 女性の翼を折らない組織作りとは 031

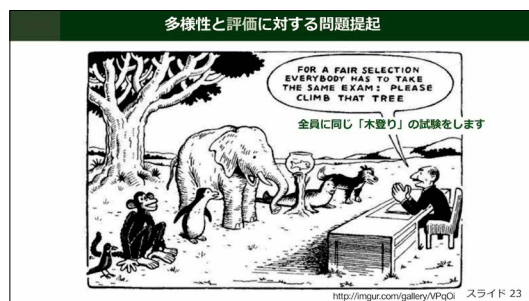


う女性のみを抜粋するという作業になるわけで、これでは該当する女性数が増えるわけがありません。男女の特性を共に活かした社会を作ろうというのであれば、男性を基準に作られた指標と一致した女性のみを選抜することは得策ではありません。これは日本での海外人材の採用においても同様です。様々な価値基準は文化的背景や国によって異なり、必ずしも日本の基準と一致しなくても良いものです。むしろ一致しないからこそ彼らに日本の社会に入って活躍いただく意義があります。

「多様性を求めているのではなかったか」—社会が求める多様性とは、性別や年齢、国籍などの属性ではなく、考え方や感性における多様性であり、この違いを認める価値観がなければ多様な社会の実現は不可能です。我々は日本社会の脆弱性の根本について考えるべき時が来ています。現在使われている受験制度や採用制度、昇格制度などの評価システムは、本当に公平・平等か、既得権益（社会の中の非合理的な資本分配）ではないか、常に問いかける姿勢が、今後多様性社会が進むにつれ、さらに必要になると思います。

この評価に関する問題を示す有名なイラストをご紹介します。猿とペンギンと象と魚、アシカに犬がいる多様なグループの試験で、「FAIR」であるために全員に木登りの試験を課すというもので

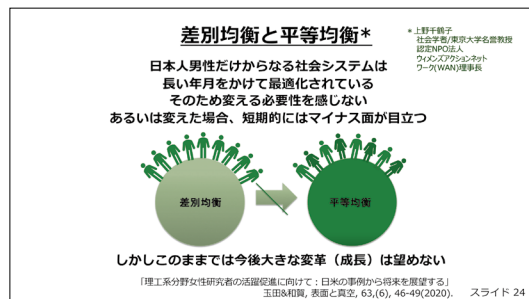
す。こうした試験問題は同属性の大きなグループの中での選抜でしか使えません（動物を相手に人間の言語（英語）で出題するので良いかという問題も隠れた課題として含まれています）国際社会で、平等（Equality）と公平（Equity）の違いが議論されるようになって久しいですが、果たして日本の社会に本当に公平（Equity）の考え方が根付いているかというところにはまだ思えません。さらなる社会の成熟が期待されます。



「差別均衡」と「平等均衡」

この図は社会学者である上野千鶴子先生のご講演内容を参考に、「差別均衡」と「平等均衡」との関係について図示したものです [19]。

日本人男性社会のシステムは長い年月をかけて最適化され、近年の経済低迷や格差、国際競争力低下などの問題について考える立場の人間でない限り、取り立てて社会を変える必要性は感じないことと思います。実際、これを無理に変えようと



した場合、おそらく短期的にはマイナス面が目立つことでしょう。ですが、現在の形が本当に理想的かというそのようなことはなく、本来あるべき多様性を認める社会へと姿を変えていくためには、多少痛みを伴おうともさらなる成長を目指し、あるべき方向に向かって果敢に進むしかありません。

人間を取り巻く全ての社会や組織はいつの時代も不完全なものです。だからこそ次世代人材の育成に関わる教員である我々研究者は、研究を行うのと同じ情熱、そして繊細さで、不可能に果敢に立ち向かい、それを攻略し、自分たちの目指す組織を自分たちの手で作っていかねばなりません。境界(Boundary)や障壁(Barrier)や偏見(Bias)のない多様性を認める社会へ向かって進む時が今まさに訪れていると思います。

全ての社会や組織はいつの時代も不完全なもの

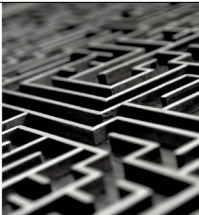
研究を行うのと同じ情熱、そして
繊細さで、自分たちの目指す組織
は自分たちの手で作りましょう

- ・境界 Boundary
- ・障壁 Barrier
- ・偏見 Bias

○

多様性を認める社会へ

スライド 25



引用文献

- [1] <https://www.youtube.com/watch?v=kmqF9Y2Yq1U>
- [2] 令和4年男女共同参画推進室主催女性職員エンカレッジメントセミナー「仕事に活かすデザイン思考・バックキャスト思考」岡本正宏, ポリモルフィア Vol.8, P8-11 (2023).
- [3] <https://danjyo.kyushu-u.ac.jp/about/ayumi.php>
- [4] <https://www.jst.go.jp/diversity/gendersummit10/jp/index.html>
- [5] <https://www.bureau.tohoku.ac.jp/danjyo/sawa>

[yanagi/sawayanagi.html](https://www.jst.go.jp/diversity/about/award/award2019.html)

- [6] <https://www.jst.go.jp/diversity/about/award/award2019.html>
- [7] <https://www.kiramekipj.kyushu-u.ac.jp>
- [8] <https://wrp.kyushu-u.ac.jp/busi/>
- [9] <https://danjyo.kyushu-u.ac.jp/support/partner.php>
- [10] シンポジウム「多様性の推進と性差に着目した科学技術革新」抄録 第1部「配偶者帯同雇用の現状と可能性」Londa Schiebinger, 大坪久子, 井上眞理, ポリモルフィア Vol.2, P10-20 (2017).
- [11] a) 「女性研究者エンカレッジメントセミナー抄録」アラニヤ・ルディービーヌ, 劉沙紀, 玉田薫, ポリモルフィア Vol.3, P26-40 (2018).
b) 「理工系分野女性研究者の活躍促進に向けて: 日米の事例から将来を展望する」玉田薫, 和賀三和子, 表面と真空 63巻6号 P314-317 (2020).
- [12] World Social Science Forum 2018 発表報告「Gender Analysis: Evidence-Based Examination of Research Activity in Kyushu University」玉田薫, ポリモルフィア Vol.3, P40-47 (2019).
- [13] <https://sentan-q.kyushu-u.ac.jp>
- [14] https://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/detail/__icsFiles/afieldfile/2019/07/17/1397130_13.pdf
- [15] 「DEI推進のために日本の大学はどう変わっていくべきか」玉田薫, 表面と真空, 66巻1号 P64-65 (2023).
- [16] <https://sentan-q.kyushu-u.ac.jp/report/>
- [17] <https://kikin.kyushu-u.ac.jp/menu/pj.php#a>
- [18] <http://imgur.com/gallery/VPqOi>
- [19] 「差別均衡から平等均衡を目指す: これからの理工系学会のあるべき姿とは」玉田薫, 表面と真空 65巻6号 P290-291 (2022).