

大学のダイバーシティ経営と 大学経営のダイバーシティ

東北大学 国際戦略室 副室長・教授、総長特別補佐（国際戦略担当） 米澤 彰純

尚綱学院大学 副学長 黄 梅英

1. はじめに

大学経営の場で、ダイバーシティに対する取り組みが盛んである。国立大学トップの東京大学が多様性と包摂性を大学の基本指針U-Compassの中心に置き、大学のリーダーシップから将来の学生候補である中高生へのキャンペーンまで、包括的な取り組みを進めている。新井ら（2019）の調査によれば、インターネットや郵送調査などでダイバーシティや男女共同参画の担当組織の存在が確認できたのは、2018年時点で国公立大学71校（39.6%）、私立大学24校（3.9%）であり、私立では規模の大きい大学の比率が高いとのことである。また、大西（2022）は、2019年に留学生が200名以上在籍していた大学171校を対象に、2022年2月時点で各大学の公式のウェブサイト上で男女共同参画宣言が確認できた大学が国公立61大学中31大学（50.8%）、私立110大学中8大学（7.3%）であり、ダイバーシティ宣言は国公立20大学（32.8%）、私立大学11大学（11.8%）であったとしている。この2つの統計は対象と時期がちがうので簡単な比較はできないが、組織設置や宣言といった体制面での整備は国公立や規模の大きい大学が先行しているとは言えそうである。すなわち、大学経営におけるダイバーシティ

career

YONEZAWA Akiyoshi ●



東京大学大学院教育学研究科博士課程中退、2009年東北大学より博士（教育学）。東京大学、経済協力開発機構コンサルタント、広島大学、大学評価・学位授与機構、名古屋大学を経て現職。主編著：『学士課程教育のグローバル・スタディーズ』明石書店2002、*Japanese Education in a Global Age*. Springer 2018『大学のマネジメント』玉川大学出版部2011、『高等教育の大衆化と私立大学経営』東北大学出版会2010。

career

HUANG Meiying ●



東京大学大学院教育学研究科博士課程満期修了、博士（教育学）学位取得（1998年）。埼玉大学等非常勤講師、筑波大学大学院外国人研究員等を経て現職。著書『中国における遠隔高等教育の構造と機能—广播電視大学を中心に』中央广播電視大学出版社1999、『文系大学院をめぐるトリレンマ—大学院・修了者・労働市場をめぐる国際比較』共著、玉川大学出版部2020。

の取り組みは政策によって誘導されている面が強く、また、これを体制として整備して行くには一定の財政・人的リソースが必要と考えられる。

なお、大西（2022）は、同時に、男女共同参画宣言が2000年代から2010年代半ば、特に2010年前後にピークがあるのに対して、ダイバーシティ宣言は2010年代半ば以降、2017年前後に1度目のピーク、2020年前後に2度目のピークがあることを明らかにしている。大学に関わるダイバーシティの対象は、現在、男女のみならず、LGBTQ、

人種・民族、年齢、障がい、貧困、国籍など、その対象は大きく広がってきており、上記はこうした認識の変化を促してきた一般的な意識改革への運動や取り組みの帰結であるとも言える。現在我々が一般的に思い浮かべるダイバーシティとは、大学コミュニティが多様で包摂性があること自体に価値を見だし、また、とくに少数者（マイノリティ）に対してのケアや、個別の状況に対しての合理的配慮までを含むものとなっている。

本稿は、最近筆者たちが関わった2つの研究プロジェクトで得た知識や経験が基盤となっている。一つは、女性学長に関する科学研究費のプロジェクトで、これについては高橋裕子津田塾大学長と河野銀子山形大学教授の編著として『女性学長はどうすれば増えるか』というタイトルで東信堂より刊行予定であり、筆者たちはともにその執筆分担をしている。もう一つは、2022年5月に行われた日本高等教育学会大会の課題研究のプロジェクト『高等教育における多様性と包摂』であり、こちらは、筆者の一人米澤彰純が企画責任者としてかかわっている。また、筆者たちは、ともに教育社会学を基盤とした高等教育研究者であるが、同時に、黄は副学長、米澤は総長特別補佐として、大学の全学マネジメントの内実を知る立場にもあり、自大学の、そして日本や世界のダイバーシティのあり方を問われる日々を送っている。研究プロジェクトの成果については、それぞれ別の発表機会があることを前提として、本稿では、あくまで大学マネジメントに関わる実務上の観点を意識して、筆者たちが研究活動と実務を通じて今考えていることを、エッセイとして書かせていただきたい。

2. ダイバーシティ経営と大学 ▼

サイド（2021）によれば、ダイバーシティという言葉は、主に二つの観点から論じられてきて

いる。一つは人口統計学的なダイバーシティであり、性別、人種、年齢、信仰、国籍、出身地などが例としてあげられる。もう一つは認知的ダイバーシティで、学歴・専門などの知識・能力、あるいは経験、考え方などが例としてあげられる。組織論や経営論として語られるダイバーシティは、一般的には画一的な組織にならないよう、集合知の高いチームの結成を目指すものが多い。サイドは、人口統計学的、そして認知的という二つの観点から、組織や集団としての知性を向上させ、イノベーションをもたらすことでタスクの遂行やパフォーマンスの向上へと結びつくことを期待している。尾崎（2017）は、ダイバーシティ経営について、（1）同じ能力をもった人材を区別（差別）なく活用することで労働生産性を目指すこと、（2）多様な能力をもった人材を、その能力の違いを認め、それを活かして適材適所で使いこなすことで組織として持てる能力をフル活用した生産性の水準を達成すること、（3）多様な能力をもった人材から、ある種の「化学反応」あるいはブレークスルーを起こすことで組織としての可能性を広げ、新たな成長を実現することという、三つの考え方を示した。尾崎は、ダイバーシティ経営の議論が、組織のなかで差別の解消と人権の確立を目指すものから、企業の国際化の中での異文化経営、さらには破壊的イノベーションによる競争力の再構築へと展開してきていると主張している。

現在の大学におけるダイバーシティへの注目の背景に、政府、そして社会からの要請があることはすでに述べたが、大学経営においても、企業で盛んになってきたダイバーシティ経営（谷口2005など）が直接的には参照されることが多い。私立大学退職金財団がインタビュー記事の形でまとめた谷口（2016）や入山（2017）は、こうした企業を中心的な対象として形作られてきた組織のダイバーシティ経営についての考え方を大学組織に適用し、わかりやすく解説したものである。

そして、そこで語られるのは、もともとが多様な専門知識や考え方をもち人々のコミュニティとしての性格を持ち、組織の目的も多様であり、グローバル化の中で国際化・多文化化への転換の要請を強く受けることの多い大学は、一般的な企業以上にダイバーシティ経営に適合的な組織ではないか、という議論である。同時に、何のためのダイバーシティ経営かが厳しく問われることも、こうした企業を想定してはじまった議論の特徴となる。多様性そのものに価値を置く、ダイバーシティのためのダイバーシティが全否定されることはないにしても、その先には、組織としてのミッションの実現とそれにむけたパフォーマンスの視点が必須のものとして入り込む。そして、その組織としてのミッションは、究極的には「生き残り」を意味するものから、利潤追求や市場開拓、さらには、CSR (corporate social responsibility)、すなわち、企業としての社会的責任まで幅広い想定がなされている。

大学は、公的な大学法人により運営される国立大学のみならず、株式会社立を除く私立大学も公益法人としての学校法人により運営されているため、利潤の追求が最終目的ではない。それでも、「生き残り」、特に人口減少への対応という観点から、現在は激化する国際的な卓越競争と、学生と教職員を獲得するための絶えざる市場開拓の両面で、現在の伝統的な構成員とは異なる集団へのアプローチが要請され、その延長線上にダイバーシティがパフォーマンス向上と結びつけられて方向付けられる。他方で、高等教育がもつ公共性の観点からも、多様性 diversity、公平性 equity、包摂性 inclusion (DEI) の原則に立った共同参画の実現が要請され、これに対して宣言を発して応えようとする大学が増えている。つまり、これらの大学の行動は、「社会とともにある大学」、あるいはステークホルダー・エンゲージメントとしての「生き残り」戦略なのである。

以下、本稿では、この問題を、女性学長の選出・探索、学生のアドミッションとリクルートにおける多様性と包摂という、二つの対照的な場面から、具体的に考えていきたい。

3. 女性学長とダイバーシティ経営 ▼

大学リーダーシップにおけるダイバーシティは、最終的にはその組織のトップである、学長あるいは理事長の選出の問題となる。この問題の複雑なところは、国全体、たとえば日本全体でみれば、800前後の大学の学長の属性の多様性がどの程度であるかで測ることができ、その一つの代表例が、学長に占める女性割合となる。すなわち、これは主に人口統計学的なダイバーシティの問題である。2019年にグテレス国連事務総長が国連の幹部職員の女性比率50%の達成を宣言したが、仮に人類の能力に性別による違いがなく、国連幹部職員としての職務を遂行する上でその育成、探索、選出システムに公平性が担保されているならば、50%にならないほうがおかしいという議論は、組織の認知的能力やタスク遂行の観点から考えても当然の結論となる。高橋・河野編(2022 予定)は、国際比較、公表された学長プロフィール、女性学長・元学長のインタビューやシンポジウム講演を多角的に分析する中で、日本でなぜ女性学長の増え方が遅いのか、増えるためには何が必要なのかを議論したものである。そこで、人口学的な要因として浮かび上がったのは、学士課程への在学(学校基本調査による2021年の女性割合45.6%)から、大学教員としての初職(助教32.1%)、教授(18.3%)、管理職(副学長14.8%)、そして最後は学長(13.2%)に至るまで少しずつ女性割合が低くなるという、極めて人口統計学的な構造的問題である。もちろん、現在の大学生と学長の間には世代の違いがあるので、時間とともに解決されていく部分はあるかもしれ

ない。しかし、高橋らの分析からは、こうしたキャリアパスの一つひとつに女性に不利な、あるいは男性に有利な構造が埋め込まれており、これを解決し、変化を加速させていく体制や組織的取り組みが必要であり、また、取り組みによって変化を加速させることが可能だという意味で、体制・組織としてのパイプラインの重要性が指摘されているのである。

他方で、女性学長の問題を、一つの大学の問題として考えた場合、学長は一つの大学に一人しかいないことから、女性が学長になれば男性が学長にはならないという、ゼロサムの関係がうかびあがる。したがって、ここでは女性学長を選出することの賛同者（ally）が男性のなかにもいなければならない。すなわち、学長をはじめとする大学リーダーは、自分の属性のあり方に関係なく、自らの大学コミュニティ全体を、ダイバーシティに配慮しながら導き、経営していくという意味で、ダイバーシティ経営の具現者にならなければならないことになる。大学コミュニティの執行部が男性中心、しかも大学内で主にキャリアを築いていくルートが男性に偏って確立されていることが多い中で、世界の女性学長の多くは、例えば企業や国際機関の出身であったり、あるいは事務局・アドミニストレーション出身であったり、民族・文化的マイノリティーであったりと、二重・三重にマイノリティとしての自覚や経験を持ち、それを、認知的多様性という意味での自らの大学のダイバーシティ経営に活かしていく、あるいは、次世代の大学リーダーに対してのロールモデルの役割を果たそうとしている姿が研究から浮かび上がった。

大学の不祥事が報道されるなかで、あるいは学内に危機的な状況がある中で、変化を求めて女性学長や女性理事長が選出されたと思われる事例も多くある。現場の感覚に立てば、これが単なる外

向けの象徴的なものなのか、あるいは実質的な変化へと結びつくものなのかは、その支持者を含めて冷静に評価していく必要がある。しかし、これは、実際に着任するリーダー、そしてそのフォロワーである大学コミュニティの構成員の考えや行動次第、そしてこうした変化を促す仕組みとしてのダイバーシティ経営のあり方次第で、どちらにもなり得ることを強調しておきたい。

4. 学生のアドミッション・リクルートとダイバーシティ経営 ▼

学生のアドミッションやリクルートにおけるダイバーシティの問題は、先に取り上げた女性学長の問題、すなわち多分に人口統計学的な代表性の問題よりも、はるかに先進的で、その分だけ複雑な問題になってきている。日本高等教育学会の課題研究では、この問題を、2019年に採択されたユネスコにおける高等教育の資格の承認に関する世界規約で、SDGs 目標4「すべての人々への、包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」ことが、国および国際社会の責任として明記されていることに注目している。つまり、高等教育に求められる原理として、まず包摂 inclusion を基軸として設定し、その実現のためにはダイバーシティが求められるというロジックである。この観点に立てば、大学は、こうした社会の要請にこたえて、ジェンダー、国籍、民族、障がい、年齢などの属性を理由としてこれまで高等教育を受けることが容易ではなかった者に対して高等教育の機会を提供し、本来人類に備わっているはずの多様性の表出を実現する社会的責任を負うことになる。

このことは、高等教育システムレベルの話と、個々の大学レベルの話とでは、意味が異なってくる。高等教育への就学率は世界的に拡大しており、日本の高等教育も、大学を含めて入学者数が総志

願者数を上回る、すなわち、顕在的な志願者にはほぼ進学機会が開かれているユニバーサル・アクセスの時代に突入している。あとは、教育未来創造会議第一次提言（2022）でも取り上げられている論点であるが、本来は進学を意識し、機会が得られるはずでありながらそれが妨げられている層に対して、どのような働きかけをするのが重要になる。貧困や障がいのために進学を志願する以前に諦めている層や、あるいは、社会・文化的なマインドセットや中等教育までの指導の結果として理系進学者が少ない女性に対してどうアプローチするのか、それに対して、個々の大学にどのような役割を求めるのか、という話になる。

これに対して、大学のダイバーシティ経営という観点、あるいは、個々の進学者の行動や戦略を踏まえた上での適切な進学機会と学習及び場の提供を行うという観点からの大学経営の役割は、単純に、たとえばバリアフリーなどに関わる国の基準や先進例の導入、差別などが起きないようにするためのガイドラインや宣言の準備にとどまらない、個別の対応が必要になってくる。また、もう一方で、卓越性や業績主義的な平等の追求などの、ほとんどの大学が、あるいは社会全体が共有する近代大学の従来からの価値原則と、多様性と包摂に関わる価値をどのように調整を図っていくのか、という問題も、大学のアドミッションやリクルート、あるいは在学生の厚生補導の現場の問題として、日々生じていくことになる。

課題研究から浮かび上がってきた一番大きな課題は、日本社会において、そして大学経営においてこの問題が「縦割り」に処理されがちだということなんとも昔から変わらない構造的特質である。ダイバーシティに関わる、LGBTQを含めたジェンダー、貧困、障がい、外国人留学生であることなど、少数者としての属性を二重、三重にもっている学生は、少なくない。そして、たとえば少数者ではあるが留学して学業で優秀な成績をおさめる

中で状況の改善につながったなど、属性の組み合わせのいくつかがマイナスでいくつかがプラスに働き、その組み合わせ方自体が個人の選択による可変性を持つといった、個別の合理性や戦略が諸個人にはあることを想定すべきである。したがって、大学は、大学コミュニティ全体として、あるいは個々の構成員にとっての大学生活、パフォーマンスの最適解を目指していく、あるいは、時にダイバーシティを共同参画の場として役立て、時に学修の個別化への対応の原則としてダイバーシティを掲げていくという、複雑な経営判断を総合的、包括的に下していくことになる。しかも、これらの課題の多くは、政府の要請や特定の大学リーダーのトップダウンというよりは、構成員ひとりひとりのマインドセットの形成と協力をうながすソフトローとして大学のダイバーシティ環境を醸成していかなければならないのである。

5. おわりに



本稿のタイトルを、「大学のダイバーシティ経営と大学経営のダイバーシティ」という、ややわかりにくいものに設定したのは、理由がある。筆者たちは、大学がダイバーシティ経営を志向すればするほど、大学経営のありかたは多様になっていくのではないかと、ならざるを得ないのではないかと、という確信である。筆者たちは、これぞ世界の最先端のトレンドを取り入れた大学のダイバーシティ経営だ、というようなものを単一のモデルとして提示することはできないと考えている。反対に、個々の大学はそれぞれがもつ内外の多様なステークホルダー、あるいは今後ステークホルダーになる可能性を潜在的に秘めた人たちの個別のニーズや要請によりそうこそが、それぞれの大学にとって最適なダイバーシティ経営へとつながっていくのではないかと、筆者たちは主張したい。

まず、個々の社会や大学の置かれている文脈は、ある程度の共通性はあるながらも、それ自体が多様である。女性の大学への参画の遅れは、日本の大学にとって明らかに深刻であり、他方で、北米の大学のダイバーシティ経営の問題が、多分に人種問題と深く関わっている。これら二つのことがらは、いずれも人権問題としてみのがせない深刻な問題であることは当然のこととして、日本と北米のどちらが進んでいる、どちらが遅れているという問題ではない。すなわち、おのおのの社会や大学が自ら状況改善に向けて行ってきた努力の歴史や現状が異なることから、すべての場合に当てはまる単一の解があるわけではない。

大学のダイバーシティ経営のあり方は、究極のところ、大学経営自体に多様性、ダイバーシティがあることを要請することになる。そして、社会全体の観点に立てば、たとえばダイバーシティ経営が行き届いた「めぐまれた」大学に、ある属性を持つ人たちが不当にアクセスできないような状況が生まれていけば、これは問題だということになる。たとえば、女子大学の伝統を持つ米国や日本と、大学では共学が原則となっている中国やヨーロッパのどちらが進んでいるのかを一概に議論できない。しかし、米国では女子大学の9割が女性学長なのにに対し日本では3割にとどまる現状を、それぞれの国や社会の事情として見過ごすことは正しくないと思われる。さらに、日本の女子大学もまた、LGBTQやその受け入れへの取り組みを進めており（日本女子大学人間社会学部LGBT研究会編2018）、ここでいう大学経営のダイバーシティが、単に同質的な集団の伝統に立つ大学の存在を正当化するものでもない。すなわち、大学経営自体に多様性を認めつつも、好事例を取り上げたり、ある程度の総合的な尺度や評価をもって、何が望ましいのかを探っていく努力が必要になる。

はじめに述べたが、本稿は、筆者たち自身が、

この問題を集中的に考え、知る機会を得た中で学んだ体験記的なエッセイである。その過程で、筆者たちは、大学におけるダイバーシティの問題とその経営のあり方について、自分たちがいかに知らないか、あるいは個別のことは実務上、あるいは研究上知っていても、それを総合的、また、包括的に議論してこなかったことを痛感させられた。大学マネジメントに関わる多様な方々の一人ひとりが、まずはこの問題を知ろうとし、考えること、あるいは大学内外の全ての構成員にそれを促すことが、大学のダイバーシティ経営の第一歩なのだということに、改めて気がついた次第である。

【参考文献】

- 新井浩子、鈴木さくら、木村友香、高須奈央、矢口徹也（2019）「大学のダイバーシティ施策に関する調査研究（その1）-各大学の推進組織、重点事業を中心に-」早稲田教育評論 33（1）、39-59頁
- 入山章栄（2017）「大学の競争力強化につながるダイバーシティ・マネジメント」Bilanc: 12 Watch 私立大学退職金財団、6-9頁 https://www.shidai-tai.or.jp/topics_detail8/id=120
- 大西 晶子（2022）「日本の高等教育機関における国際化・ダイバーシティ推進の現在地」日本高等教育学会第25回大会課題研究発表資料
- 尾崎俊哉（2017）『ダイバーシティ・マネジメント入門』ナカニシヤ出版
- 高橋裕子、河野銀子編（2022近刊）『女性学長はどうすれば増えるか』東信堂
- 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかす組織』白桃書房
- 谷口真美（2016）「今、私立大学に求められるダイバーシティ・マネジメントとは」Bilanc: 9 私立大学退職金財団、6-9頁 https://www.shidai-tai.or.jp/topics_detail8/id=146
- 日本女子大学人間社会学部LGBT研究会編（2018）『LGBTと女子大学:誰もが自分らしく輝ける大学を目指して』学文社
- マシュー・サイド（2021）『多様性の科学』ディスカバー・トゥエンティワン