トップインタビュー

「トップインタビュー」は企業や大学、団体のリーダーにお会いし、グローバル化や第4次産業革命、デジタルトランスフォーメーション、ESG（環境・ソーシャル・ガバナンス）、働き方改革など、ビジネスパーソンや学生のみなさまが関心のあるテーマについて、うかがってまとめる特別コンテンツです。さまざまな現場で活躍するトップから、いまを読み解き、未来に向けて行動する視点やヒントを探って、お届けします。

女性が真に活躍できる社会づくりへ　小さな改革を積み重ねる
昭和女子大学 理事長・総長　坂東 眞理子様

聞き手　日経メディアマーケティング社長　大村泰

坂東 眞理子（ばんどう・まりこ）氏

トップインタビュー第32回は、2007年の学長就任以来、キャリア教育やグローバル教育の面で改革を進め、昭和女子大学を就職率トップクラス（※）の大学に引き上げた、坂東眞理子様です。中央官庁の官僚から大学経営へ。一見、畑違いの世界に飛び込み、周囲の抵抗もある中で、良妻賢母教育のイメージだった大学をいかにしてキャリア志向、グローバル教育の大学へと変革してきたのか。また、まだ女性の活躍の場が充分に整備されているとは言えない実社会で成長していくための教養をどのような形で女子学生に授けているのか。独自の大学改革・教育のビジョンについてお話いただきました。

（※大学通信調べで、卒業者数1000人以上の女子大で9年連続全国トップ）

プロフィル
坂東 眞理子（ばんどう・まりこ）氏　1969年東京大学卒、総理府（現内閣府）入省。内閣総理大臣官房婦人問題担当室専門官、内閣府の初代男女共同参画局長などを経て、2007年に昭和女子大学長に就任。14年理事長、16年から国際連携本部長、ダイバーシティ推進機構長、総長を兼務。2003年には「ビジネスウィーク(米誌)」の「Stars of Asia」受賞。1946年生まれ。富山県出身

変わる女性の役割見据え「キャリア教育」に注力

－－－　まず、グローバルビジネス学部や国際学部の新設、また2019年9月からはテンプル大学ジャパンキャンパスの敷地内移転など、これまでの大学改革の歩みと狙いをお聞かせください。

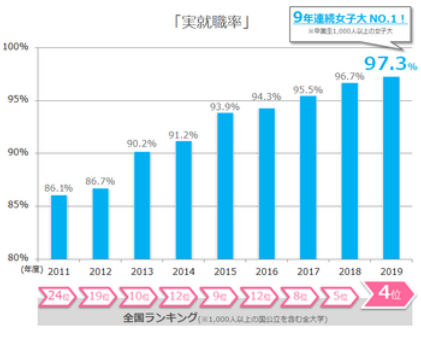
私は34年間公務員の仕事をした後、2004年からこの大学に来て、2019年で15年になります。良妻賢母教育の昭和女子大学の仕事が私に務まるのかと、周囲の皆さんは大変心配してくれましたが、大学に来て以降、いろいろな改革を少しずつ、端のほうから始めていきました。

まずはNPOの設立です。私自身が公務員の頃、待機児童ゼロ作戦など働く女性の支援をしていた経験を活かし、認証保育所『昭和ナースリー』を設立しました。もともと大学の教職員用に保育所が必要だという話はあったのですが、さらに地域に開かれた保育所にしようということで発足させました。ところが、公務員の頃は全国で定員を17万人増やすなどと大きなことを言っていたのに、最初は保育所の25人の定員すら埋まらないという状況でした。

しかし、そういった小さな変化を積み重ねることで、徐々に大きな変革を実現していきました。2007年に学長になってからは、それまで学生部の中にあった就職課を「キャリア支援センター」という形で独立させ、教務部の中にあった入試担当を「アドミッションセンター」という組織にして入試関係の仕事をする部門として独立させたりするなど、入口（入試）と出口（就職）、そしてその真ん中を、それぞれしっかりと充実させる体制にしました。

－－－　就職に関しては、1000人以上の女子大で9年連続就職率が全国トップ。改革の成果も現れているようですね。

ちょうどリーマンショック後の就職氷河期で、就職が非常に難しい時期でしたので、この時期に就職のサポートに力を入れたのは良かったと思います。その結果、2010年から卒業者数1000人以上の全国の女子大での就職率ナンバーワンを続けておりますが、数字を出すことで「就職率がいい大学」というイメージを定着させることができました。



もっとも、就職率というのは、1つの現象に過ぎないと私は考えています。女性の人生設計が今、大きく変わってきています。20世紀の昭和後期、女性の役割は直接自分で活躍するよりも企業戦士の夫が後顧の憂い無く仕事ができるようサポートし、次の世代の働き手をしっかり育てる、という間接的な社会貢献でした。経済界も雇用機会均等法などに対して、「機会は均等にするが、結果は保証しない」とか、「差別撤廃条約を批准するためだから仕方がない」と言って、皆さんあまり乗り気ではなかったのです。

しかし21世紀は、女性たち自身が自分で社会を支える役割を担わなければならないし、実際、社会もそれを求めるようになってきました。労働力人口が減少する中、女性にも頑張ってもらわなければならないという風潮に、やっと変わってきました。

そこで私も学生たちに、長い人生で社会とどう関わっていくかということを常に考えなさいと話しています。また、就職時だけではなく、入学した時から女性と人生、女性と社会などキャリアを考える基礎講座を設け、1年生全員に必須で教えます。さらに2年生、3年生には、労働法規や産業の変遷、日本の経済や社会について基礎知識を持つための講座を設けています。

一方で新しい仕組みも取り入れました。学生の母親は専業主婦の方が多く、学生たちに身近な女性の社会人のロールモデルが大学の教員しかいないという状況でしたので、社会人の方々を募って、学生にアドバイスする「メンター」になっていただきました。具体的には、社会人メンターバンクを設立し、応募してくださった社会人を登録しました。管理栄養士になりたい、教員になりたい、商社に行きたい、あるいはキャビンアテンダントになりたいなどのさまざまな希望を持った学生たちが、経験を持った女性から話を聞く機会を作ることが目的です。学生にとって役に立つだけではなく、働く女性たちにとっても自分の人生を振り返るいい機会になりますし、「次の世代の役に立てて嬉しい」とおっしゃってくださる方もいます。これらのメンターのうち、卒業生は当初1割くらいでしたが、現在は2割近くに増えました。

ーーー　大学の改革に対して、最初は賛同する方は多くなかったそうですね。

古い教員の中には学生の就職支援に熱心でない人もいましたが、キャリア支援センターが中心になって、一人ひとりの学生に相談に来なさい、登録しなさい、講座があるから受けなさいというアピールを繰り返し、まさに「地上戦」を重ねるような形で実績を積み重ねてきました。

改革への賛同者は、アンケートを取ったわけではありませんが、当初2割くらいだったでしょうか。改革は無理だろうし嫌だと考えていた人も2割くらい、様子見の人は6割で、全体の比率は2：6：2でした。

ーーー　今はどうですか？　2：6：2の比率は。

真ん中の「6」が良い方に変わったと思います。どこの組織でもそうですが、最初は結果が分からない新しいことをするのが怖い、今のままで何とかなるんじゃないかというスタンスの人が、マジョリティーだと思います。しかし、小さな成功を示していくと「新しい変化も悪くないな」と考える人が少しずつ増えてきて、組織全体の雰囲気が変わってきます。

女性が活躍できる「ブルーオーシャン」を目指しグローバル人材を育成

ーーー　昭和女子大学ではグローバルな人材の育成に力を入れていらっしゃいますね。

2007年に学長になってすぐに新しい学部・学科を作ろうと思ったのですが、文科省の認可を得てスタートするのに2年かかり、2009年に国際学科、健康デザイン学科、環境デザイン学科などの新しい学科を作りました。新学科の試みは、人材が少ない分野にできるだけ卒業生を送り出そうというものでした。特に国際学科は、グローバルなビジネスの現場で活躍できる人材を育てるため、もともとあった英語コミュニケーション学科とは別にアジア言語も取り入れています。昭和女子大学は、中国の上海交通大学とは長く協定校の関係を結んできましたが、ほかにもベトナムやカンボジア、韓国などのアジア言語と英語を両方勉強できるような学科を作ったのです。最初は苦労しましたが、今は津田塾大と偏差値で肩を並べるほどになっています。

もちろんアジアだけではなく、ドイツ語やフランス語などもあります。英語だけではなく、英語プラス他の言語を勉強できるという学科が国際学科です。

また、ダブルディグリー・プログラムにも力を入れています。例えば上海交通大学で2年間、昭和女子大学で3年間、5年間で両方の卒業資格が取れるというプログラムです。これは長い時間をかけて準備してきたのですが、実際の卒業生が出たのは2018年の3月で10人、2019年の3月が12人という状況でした。上海交通大学といえば中国では大変な名門校です。学生たちもよく頑張ったと思います。

ーーー　テンプル大学ジャパンキャンパスとも校舎を共有されていますが。

テンプル大学ジャパンキャンパス（TUJ）は1980年代から、日本で長く教育を続けていらっしゃいます。当時はいろいろなアメリカの州立大学の日本校ができましたが、生徒が集まらずに撤退したり、日本の大学に引き継がれたりして、成功した事例は少なかった。その原因は、アメリカと同じレベルの優れた教育をされているのに、日本では大学卒業資格が取れなかったということです。各種学校扱いでメリットを感じる学生さんも少なく、キャンパスも持てなかったですからね。

そこでテンプル大学ジャパンキャンパスのブルース・ストロナク学長と話をして、本学に来ていただきました。学長もそれまで独自のキャンパスを持つ試みをされていましたが、いろいろな反対に遭って計画倒れに終わっていたので、最初は不安をお持ちのようでした。昭和女子大にとってグローバル人材を育てるためには二度とないチャンスですよと内部を説得し、なんとか成し遂げたのです。

2020年1月からは、国際学科を中心にテンプル大学との間にもダブルディグリー制度がスタートします。昭和女子大学で3年間、テンプル大学で2年間勉強して、両方の卒業資格が取れます。授業料免除でテンプル大学の科目を履修できる学生は1学期で15名。その15名に入るためにはIELTSで6.0以上、TOEFL PBTで550点以上、TOEICは未公表ですが780くらいのスコアが必要になります。そのくらい成績優秀な学生を毎学期15人集めるのは大変で、今回もまだ定員に達していませんが、そこは教員の皆さんに一生懸命がんばってもらっているところです。

ーーー　その他の新しい学科の特徴はどういうものですか。

生活科学部の健康デザイン学科は、元は短大で栄養士の資格を取るための食物学科でした。しかし短大の需要が少なくなり、1990年代半ばあたりをピークに定員割れしたため、短大を閉鎖してそこにあった学科を移し替えました。新しくできた健康デザイン学科は、食べ物だけではなく、運動や心の健康も含めてトータルな健康を考える学科です。

環境デザイン学科は、以前は生活環境学科と言っていたのですが、デザインを前面に打ち出してアピールした学科です。幸い3学科とも、滑り出しは順調です。

2013年には、私がいちばん作りたかったグローバルビジネス学部を創設しました。これは女子大で初めての経営系の学部です。それもただの経営・ビジネスを学ぶのではなく、これから必要不可欠になるグローバルなビジネスの現場で働ける人材を育成することを目的としています。すでに男性がたくさんいる場に女性が参入しても、なかなか対等に戦うのは難しいと思います。やはり男性が少ないところで需要が増えている「ブルーオーシャン」を目指さなければなりません。そこで

グローバルとビジネスの両方を学べるビジネスデザイン学科を作ったのです。
　グローバルビジネス学部には、その後、会計ファイナンス学科も設けました。1学部に1学科でなく、2学科設けたいと考えたのが一番大きな動機です。高校3年生の女の子は会計などに興味がないかという不安もありましたが、父兄の方々がとても熱心で、推薦やAOにもたくさんご応募いただき、一般入試の余地が少なくなって困るほどの人気でした。
　このように、新しい学科も一応成功し、受験生も少しずつ増え、偏差値も上がりました。一番受験生が少なかった2002年は2999人でしたが、今年は約1万3000人の高校生が受験してくれました。

社会人も学べる大学にするための「ダイバーシティ推進機構」

――　女性の社会進出、活躍、企業のダイバーシティ推進の取り組みなどの現状をどのように捉えられていますか。
　昔のように企業戦士として定年まで、年功序列で給料が上がっていくような男性は少なくなっています。また、今日では3組に1組が離婚しているような状況です。女性の人生設計も大きく変わってきて、自分でしっかり働く力を持つ必要が出てきています。母子家庭の貧困は子供の貧困にもつながります。
　一方の企業側にも女性を受け入れようという機運は高まっており、特にトップの方たちは、「やはりこれからは女性に頑張ってもらわなければならない」と口をそろえておっしゃいます。ただし、どう女性を育てるか、現場がまだ戸惑っている感じを受けます。セクハラだけではなくパワハラもあり、新入社員をちゃんと育てることに慣れていない中間管理職の方がまだ多いようです。入社時は、女性の方がしっかりしている、成績がいいと言われますが、5年経ち、10年経つと男性がそれなりに力をつけていくのに、女性は放っておかれる。それで「この会社にいても未来はない」と考えて辞めてしまう女性も多いのです。

――　企業が女性の力を活かしきれてない、育てきれてないということですね。

　それは日本の職場での教育がオンザジョブトレーニング（OJT）で、上司の背中を見て育てるようなやり方が長らく続き、合理的な人を育てるシステムが確立していないことも影響していると思います。
　その点は女性だけではなく、男性も同様です。いい上司に付けば大きく伸びるし、冴えない上司のところでは停滞する。この行き詰まりを根本的に解決するためには、日本の大学がもっと人材育成に力を入れなければいけないのですが、残念なことに日本の大学はスクリーニング機能で、入試でいい成績を取った人が優秀とされ、大学4年間で何を勉強したかなどは問われない。むしろ体育会系で元気よく、アルバイトでいろいろな経験しました、というような学生が評価される。だから学生たちはあまり勉強しないし、企業側もどうせ学生は勉強してないからと期待しない。そのような悪循環はとても残念だと思います。

――　日本の大学全体としてはどんな課題がありますか。
　少子化は避けられない課題です。また、欧米では25歳以上の学生の割合が高く、社会に出てからもう一度勉強することが大学の大きな役割となっていますが、日本は企業側が大学の教育に期待していないので、自分の会社で仕事を通じて社員を教育すべきだと考えています。この点をなんとか変えて、大学が社会人の勉強する場に変わっていかなければいけないと思っています。
　そこで新たに作った組織が、ダイバーシティ推進機構です。これもいろいろ試行錯誤した結果、当初は家庭にいる女性たちがもう一度自分をブラッシュアップして社会に出るためのお手伝いをしたいと思ったのですが、授業料を払って大学で学ぶよりも、パートで働いて稼いだほうがいいという感覚で、個人ではなかなか参加されない。そこで、企業が管理職に登用したい女性をブラッシュアップするステップアップ講座や、エクゼクティブコースなどを設け、企業で働いている女性社員を教育するという形で運営しています。
　ただ、それでも参加者は期待するほどには増えていません。夜、あるいは週末に大学で勉強させることは企業側からすれば社員の負担を増やすことになります。また、男性の場合は奥さんに家事・育児を任せて勉強することも可能ですが、女性は自分でこなしながら勉強に来ることは難しいのが現状です。

改革を成功させるためには、皆が共有できる目標を掲げることが大切

――　三十数年の官僚、公務員、それから十数年の大学経営と全く違う世界を経験された中で、組織のトップやリーダーとして心がけている信条や哲学があれば教えてください。
　官僚と大学の一番大きな違いは、官僚は組織で動き、ポストに就いて初めて仕事ができるので、まずポストにつくことを前向きに捉えます。一方、教員の方は自分の研究など好きなことをしている方がハッピーで、大学運営などは雑務くらいにしか考えていない方が多かったですね。そのため、やる気のある方々を巻き込んで、楽しさ、面白さを感じてもらえるような実際の成果を出して、協力してくれる人を少しずつ増やしていくことが大事でした。

――　人を動かすためには何が大事なのでしょうか。
　弱小官庁で働いていた私の経験からすると、内部に協力してくださる人がいなかったら外から協力してもらうことが大事です。先ほどお話した社会人メンターも、外部の方を招いてキャリアアドバイスのお手伝いをしていただいているように、外部の方と協力して実績を出すのは内部を変える上での一つの手法です。
　グローバルビジネス学部を作った時も、本学にはそれまで経済・経営の教員の方がいませんでしたので、現代ビジネス研究所という研究所を作って、研究員を募りました。ここは研究所という名称ですが、研究員はアカデミックなバックグラウンドがない実務家に応募していただきました。結果的にとてもいい人材が集まっています。大企業の消費者相談をやっていたり、定年になったばかりという方もいたり、いろいろな方が自分の仕事で得た経験を大学に持ち込んでくださいます。転職というより会員制クラブのメンバーシップに入るようなものですね。ただし、この方々は教員資格を持たないので、教員とペアで講義を担当していただきます。1つの講義は15回でワンクールですが、そのうちの3回とか5回とかを担当していただいています。

――　これからのリーダーに求められる条件はどのようなものでしょうか。
　まずは、皆が共鳴できるような目標を掲げることです。本学も時間はかかりましたが、なんとか変革することができたのは、今まで長く働いて来られた教職員の方々も、このままではいけないと思っていたからだと思います。長い人生を自分の力でしっかりと生きていける女性を育てようという目標を掲げ、皆がそれに共感

してくださったからだと思います。それで実際、学生も変わりましたし、学生が変わると教員もやはり嬉しいのです。

それから、初めから変わらない人に、変えるための無駄なエネルギーと時間を費やすより、「一緒にやろう」と言ってくださる人たちと共に小さな成功体験を創り出していくことが大切です。その意味では「革命」ではなく「改善」だと思いたい。リーダーにもいろいろなタイプがあると思いますが、私はそう考えています。

ーーー　そうした若い世代の人たち、特に女性の人たちにメッセージをお願いいたします。

思うようにならないことはいろいろあると思います。しかしそれで諦めてしまわないで、もう一度チャレンジするパワーをぜひ持って欲しい。そのためには自己肯定感、つまり「やればできるんだ」と思うことが大事です。そのため大学も、学生時代にたくさん小さな成功体験ができたり、小さな失敗から立ち直った経験を持てたりするような仕組みを今、一生懸命作っているところです。

ーーー　最後に健康法、リフレッシュ法などがあれば教えてください。

大学は学生の父兄の方々が納入されたお金で運営させていただいております。そこで、私のための校用車は要らないと言って、徒歩で通学しています。それが実は一番、私自身にとってもリフレッシュになっています。

少し遠回りですけど、緑道を通ると世田谷にもずいぶん緑が多いなあと感じたり、60代くらいで平日の昼間にジョギングしている人が多いのを見ると、この人たちのこの力を何かに使わせてもらえないかなと考えたり。いろいろなことを考えながら歩いています。ただ、天気がいいと気持ちよく歩いて来られるのですが、雨が降ったりすると、ついめげてバスに乗ったりしますね（笑）。

（右）坂東 眞理子（ばんどう・まりこ）氏
（左）大村泰

（掲載日 2020年1月22日）

日経メディアマーケティング株式会社
©2018-2020 Nikkei Media Marketing Inc. All rights reserved.