

日付：2021年1月4日

## 2018～2019年度事業結果に対する外部評価報告書

氏名：Lorri L. Jean、ロサンゼルス LGBT センター最高経営責任者

別紙の2018～2019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）事業結果報告書に基づき、2018～2019年度事業結果に対する外部評価結果を報告します。

### 1) 女性研究者採用比率を30.0%以上達成

意見：

2019年度の女性研究者採用は、30%という2020年度の目標達成を後退させる結果となった。一方で、2018年度は目標値を丸々1%以上越えて25%超となり、2019年度の実際の採用比率23.3%は、2018年度の目標値（23.9%）と結果（25.3%）両方を下回った。当然、比較的小さな数字である場合、たった1つの採用の失敗が大きな影響を及ぼしかねない。ただし、この低下の推定原因を理解することは、最適な軌道修正方法を決定する上で重要である。また、これと比較した男性の在籍比率はどうか。男性研究者でも同様の低下が見られるようであれば、これは研究者全体で起こっている動きである可能性がある。さらに、これら在籍比率は、女性の採用比率がより高いまたはより低い分野と比較した場合どうであるか。このような情報から見識を得ることができるであろう。

在籍比率の低い部局長との面談（担当理事と男女共同参画推進室室長による）の実施は、考えられる低下原因について価値ある情報を収集するための賢明な戦略のひとつであった。また、目標値に達していない部局長に対して改善へのやる気を起こさせる刺激ともなったのではないだろうか（来年はこのような面談は避けたいと思ったはずである）。今年の在籍比率の目標値は報告されていないが、在籍比率も低下しており、男性研究者の在籍比率が同様に低下していない場合、これは、組織の文化がダイバーシティおよびジェンダー平等（女性のさらなる参画）に貢献しているかどうかにおいて、新たな懸念要因となり得る。

「未達成目標値への対策」は建設的であることが望ましく、とくに暗黙の偏見を排除する方法に関する教育の実施が望ましい。これら提案策を強化する方法も存在する。当センターにおいて過去に成功した方策は、採用の年間・最終目標の設定のみに留まっていない。例えば、採用プロセスの異なる段階に着目した。求人募集は、過小評価グループにも届く場所で行われなければならない。採用の決定者（採用マネージャー）は、同僚に声をかけて求められるグループの中から優秀な候補者を知らないかを尋ね、このような働きかけを記録することが推奨される。これまで当センターでの最強の方法は、いずれの役職の面接が開始される前に、候補者グループが多様性に富んでいること、とくに過小評価グループが含まれていることを要件とすることである。つまり、女性が少数である場合、条件を満たした候補者の中に、女性が少なくとも1人（理想的にはそれ以上）含まれるまで、面接を開始してはならない。これは、多様な応募者の募集に必要なあらゆる手段を講じるよう、採用マネージャーにより大きな責任が課されることになる。採用マネージャーらが、女性を探すことは「非常に困難である」と主張するためであると断言している限り、女性を探すことは困難であり、男性を採用することができなければ

業務が妨げられるとの苦情が出されるであろう（米国でも、その他過小評価グループからの採用努力に対し、同様な主張がよく見られる）。当センターでは、時に役職を何ヶ月も欠員状態にせざるを得ないこともあったが、最終的に、欠員状態を維持する短期的なストレスは、当センターの目標を促進させる人材を採用した時の前進に相殺されて余りあったと言える。さらに、過小評価グループの候補者が決まるまで欠員状態を維持したことは、当センターがセンター内のダイバーシティの向上に、都合が良い時だけではなく全力で取り組んでいることを示し、これは、全スタッフに対する強いメッセージとなった。さらに、条件を満たす候補者の中に過小評価グループに属する者が含まれる場合、ダイバーシティが真に優先されるのであれば、その候補者を選ばない正当な理由はないであろう。

## 2) 上位職登用比率(昇任比率)の向上

意見：

本目標の結果は様々であり、中には非常に優れた結果もある。とくに、2018年と2019年の女性昇任比率は比較的一貫しており、昇任比率目標値を越えた結果となった。さらに、女性5人の上位管理職への登用は目標値を大幅に促進させ、とくに素晴らしい例である。これは、女性に対するより開かれた環境の形成にも大きく役立つはずである。2018年と2019年に、8都市にて海外ワークライフバランスコーディネーターを立ち上げたことも素晴らしく、今後大きな効果が現れるであろう。その一方で、2019年には国際共同研究PI養成プログラム（およびPI養成事前調査プログラム）の参加定員数が2018年に比べて大幅に減少している。

2018年もそうであったように、2019年は女性教授の目標値を上回り、また前年に比べて多少の改善が見られた。しかし女性准教授は、前年比で0.5%ほど上昇したものの、今回もまた目標値に届かなかった。成功へつながった（またはその妨げとなった）要因を理解することが重要である。

女性の上位職への登用や海外勤務先の用意など、大学経営陣に、より一方的な権限がある分野では、より急速な進展が見られたことは明確である。これは明らかに、大学経営陣側の大きな努力が反映されたものである。女性教授や女性准教授の比率など、部局長によって決断されると思われる分野では、あまり大きな進展は見られなかった。米国では、望ましい言動を誘引するために報酬と罰の組み合わせである「飴と鞭」の方法が取られる。女性候補者が現れるまで欠員のままとしなければならぬことは、罰に当たる。同時に報酬を検討することも重要である。部局長が大学目標達成の障害となっている場合、進展を促すに足る報酬が用意されているだろうか。例えば米国では、民間企業の競争の激しい雇用環境において、従業員が候補者を連れてきてその候補者が最終的に採用された場合、その従業員に対し紹介料を支払うことは珍しいことではない。同じように、成功した社員の業績を他の社員の前で称える、または手当を出すことで、他の社員もそれに倣うよう刺激することもできる。

## 3) 次世代を担う若手研究者の裾野拡大

意見：

いくつか重要な成果が出ている。2019年は、国際人事交流プログラムで派遣された女性の数は、前年の25%（5名対4名）増となった。また、2019年度末における若手研究者数の割合が20%近くに増加したと報告されている。一方で、国際共同若手研究者養成プログラムに派遣された女性の数は大きく減少している。

これもまた、長期的な展望が必要な分野である。将来的に科学技術分野を専攻する女性が増えるという利益が戻ってくることを期待し、女子中高生に訴えかけるという投資を今行う。貴学には、理系女子高校生向けオープンキャンパスと女子中高生向け関西科学塾という、非常に需要の高い2つのプログラムがある。報告書によれば、このプログラムはどちらもすぐに枠が埋まってしまう。両プログラム共に定員数の増加が可能であれば、貴学が築いているピラミッドの底辺が大きくなり、投資に対して将来戻ってくる利益も大きくなる可能性が高い。さらに、これらは若者向けプログラムであるため、これらプログラムへの金銭的支援に興味を示す企業パートナーもいるかもしれない、そうすればより簡単に定員数を増やすことが可能となる。

#### 4) ダイバーシティ環境の充実と学外への波及

意見：

この最終目標に向けた目標値は全て達成されている。しかし、できることはやり尽くされているだろうか。大学経営陣が、ダイバーシティ推進宣言および本宣言（およびその目標）の重要度を、一貫して継続的に推進し続けることが重要である。誠意ある取り組み姿勢が示されなくてはならない。これは女性の採用人数を増やすだけでなく、実際に女性の平等な参画を推進する大学の文化を作ることである。さらに、大学外においてどのような協力体制が築かれているか。これに関する貴学のダイバーシティ目標の中で、一番大きく進展する可能性が高い分野は何か。それらにもっとも重点的に取り組むべきである。例えば、ダイバーシティ基金の資金集めの責任者は誰か。上位職スタッフが本基金の具体的な目標金額を任された場合、その目標金額は達成される可能性が高い。ダイバーシティ基金のために特定の目標金額を集めるための活動の立ち上げ、宣伝、実施が可能であるか（米国の大学や非営利団体は、このように特定のプロジェクトのために資金を調達することが多い）。また、ダイバーシティ教育プログラムのために特定の目標が設定されているか。カリフォルニアでは、全従業員が数年ごとにある種のトレーニングを受けることが法律により義務付けられているが、神戸大学でこのような義務があれば役立つだろうか。役員や教授から義務付けを始めるというのはどうか。

#### 5) 女性研究者派遣制度の成果および評価の検証

意見：

表6は、女性研究者海外派遣プログラムの成功をはっきりと示している。プログラム開始前の2年間と開始後の2年間を比較すると、事実上、全分野において大きな進展が達成されている。本プログラム参加者が勤続年数を重ね昇任していく中で、今後も段階的な向上が見られるかを確認するため、このデータを引き続き収集・評価していくことが重要である。また表7は、派遣経験のある准教授と平均的な女性准教授の学術論文、および派遣経験のある准教授と平均的な女性准教授の国際会議での発表における明らかな違いを示している。国際会議での発表において、派遣経験のある女性准教授と平均的な女性准教授を比較した時に全く差が無いことから、准教授における違いとは、派遣経験があることではなく、単純に例外的な理由によるものではないかという疑問が生まれる。確定的な結論に至るには、今後数年のデータ評価が重要である。

#### 6) 全体に対する意見（「2018年度外部評価指摘事項に対する対応策」へのご意見もこちらにご記入ください）

意見：

2020年米国では、ジョージ・フロイド（およびその他犠牲者）の殺害により、「ダイバーシティに関するあらゆるもの」の全景が変わった。警察やその他法執行機関による憂慮すべき反黒人暴力事件と、沸き起こる人種差別にまつわる国民の報いに対し、かつてないほどの注目が集まった。これは結果的に、ダイバーシティ対策（人種だけでなくジェンダーや性的嗜好の）に関して、従業員、学生、大学教員およびその他利害関係者の具体的で即時の改善への期待や要望を大きく高めることとなった。このような対策には、女性や有色人種の雇用人数や上位職者への昇任者数、並びに組織内における明確または暗黙の偏見の削減といった、実体的な進展が含まれる。この実現に失敗した指導者、この分野で過ちを犯した指導者、またはそのスタッフが過ちを犯した指導者が、（言い訳や説明を認めないとする有権者の要求により）実際に職を失っている。会社全体が危機に面している。

トランプ大統領の非生産的な対応の1つが、連邦政府資金を受けるダイバーシティ教育が、アメリカ社会の人種差別や女性差別の事実を認める内容である場合、そのような教育は禁止するという大統領令の発令である。この発令は連邦政府機関や軍隊、政府請負業者や連邦補助金受領者、また大学や非営利団体などにも幅広く適用される。バイデン次期大統領がこの発令を覆すであろうことは確実であるが、この発令は地域有権者の期待がこれまで以上に大きく高まる中、ダイバーシティに真剣に取り組むこれら全部門に混乱を招き、これが続けば、経済的な生き残りに欠かせない財政支援の受領が危ぶまれる可能性がある。それと同時に、これらの状況は、グループの過小評価や不平等に対しこれまでになく人々を覚醒させた。彼らは何年もかかる漸進的な変化ではもう我慢できず、今すぐ大きな結果を望んでいる。

国境をはるかに超えて影響が広がっている、この米国の文化的背景の影響を受けることなく神戸大学の結果を評価することは難しい。これが日本にどのような影響を与えているかは分からないが、外国人学生が増加する中、神戸大学へ求められるものは、これまで以上に早く変化しているかもしれない。いずれにしても、私の意見では、ダイバーシティや差別にまつわるこれらの変化に気づき損ねて具体的な対応をしない先進国の指導者や機関は、その責任を負わされる。これは、他の人種の人々だけではなく、女性やLGBTQの人々などについても言えることである。

そのため、こういった背景において「2018年度外部評価指摘事項に対する対応策」を評価する時、私には2つの意見がある。1つは重要な具体的進展が見られたこと。もう1つは、何が達成され今後何が実践されるべきかでは不十分であるということである。各目標に対して、具体的に次のような疑問がある。

#### 女性研究者採用比率を30.0%以上達成

- 採用比率30%と言う目標に対して具体的にどういった対策が行われているか。2019年の取り組みは、2018年の増加をさらに拡大させることに失敗し、2018年の達成を下回っている。
- 重要幹部が結果の出ていない部局長と面談しているが、結果を出していないことに対する責任は負わされているか。達成すべき特定の対策（これによって部局長を評価する）が規定されているか。

#### 上位職登用比率(昇任比率)の向上

- 目標値が低いと認識されているにも関わらず「上昇が困難」とされている理由は何か。大学が真にこの目標に取り組む姿勢であれば、より適切な目標値の設定が難しい理由は何か。
- 女性准教授の割合を上昇させることが目標である場合、これが事実上下がった要因を識別することが困難であってはいけない。この要因は決定されているか。また、これを是正するためにどのような具体的対策が取られているか。

#### 次世代を担う若手研究者の裾野拡大

- この非常に大きな課題の1つに対する比較的簡単な解決策は、すぐに定員が埋まってしまふ2つの教育プログラムの定員数を増やすことである。これには、企業パートナーのより大きな関与を促すという付随的な利点の可能性もある。
- また、女子の入学者数を増やし研究に興味を示す女子学生の数を増やすだけでは、最終目標を達成するのに十分ではないことを忘れないことが重要である。女性が大学院課程まで残り、高等教育でのキャリアに進むやる気を起こさせるよう、十分に女性に開かれた環境（模範となる女性を、要職や大学側が差別やハラスメントを止めるために素早く対処するポストに置くなど）でなくてはならない。

#### ダイバーシティ環境の充実と学外への波及

- 具体的な広報活動を特定し実行すべきである。
- 既存の企業パートナーとの関係の強化および新たな企業パートナーの関係構築の両方への取り組みが必要である。

#### 本事業特定の取り組み

- 派遣された研究者に支援体制についての意見を聞くことは簡単に行える。出来るだけ早く実行すること。

#### 本事業の課題

- 今後さらに明確な採用比率および昇任比率要件を規定する。2020年は、6カ年計画の3年目にあたる年であったと理解している。長期的戦略を持つことは不可欠であり、これは現在の取り組みの重要性を示すのみならず、この6カ年計画での投資が、将来的に全て実ることを確実にするものである。まず10カ年計画を作成し、その中で国立大学の平均を上回る結果を達成する項目に基づいた目標を設定することもできるであろう。
- 海外派遣される女性研究者数の大幅な増加に向けた明確な目標を設定し、実行する。
- 設定した目標の達成に対して組織的な障害がどこにあるかを検証する。以下にその例を挙げる。
  - 教授や職員が、本事業の重要性を理解しているか、また暗黙の偏見の認識や女性へのより開かれた大学環境の構築方法に関する教育を受けたか。抵抗勢力が存在するか。大学執行部としてこの動きにどう対処するか。
  - 日本の女性が直面する課題の中に、男性が直面する課題と異なるものが存在するか。またその中に見識ある大学の方針で取り組める課題があるか。例えば米国では、夫や家族を持つ働く女性の家事や子育ての負担が、未だ不相応に大きい。これは、ワークライフバランスの問題が、家庭内の責任がより少ない男性よりも働く女性にとってより重要である可能性があることを意味している。この動きを理

解し、これに対処するプログラムや方針（フレックスタイムや育児制度など）を実行している米国の雇用者は、女性の採用比率および在籍比率がずっと高い。

- 重要な組織的な障害の1つの可能性として、女性差別（セクシャルハラスメントを含む）が存在し、それに対し早急な対処や是正が取られていないことが挙げられる。これは、女性にとって安全な環境でないことを示すことになる。このような人事関連の問題がある学部は、早急に対処し是正することが不可欠である。これには、部局長との面談を行う以上の対処が必要となるであろう。