

# 新しい価値を運ぶ役割

“リーダーシップをとる”とは

原山 優子

内閣府 総合科学技術・イノベーション会議常動議員

Profile

1996年 ジュネーブ大学教育学博士課程修了、教育学博士取得。1997年 同大学経済学博士課程修了、経済学博士取得。1998年 ジュネーブ大学経済学部助教授、2001年 経済産業研究所研究員、2002年 東北大学大学院工学研究科教授。科学技術イノベーション政策、産学連携、大学改革などに関する教育・研究に従事。2006～2008年 総合科学技術会議非常動議員、2009～2010年 科学技術振興機構特任フェロー、2010～2012年 経済協力開発機構(OECD)科学技術産業局次長。2013年より現職。東北大学名誉教授。



6月15日、内閣府総合科学技術・イノベーション会議常動議員の原山優子氏を講師に迎え、「平成28年度第一回女性研究者リーダーシップセミナー」を開催しました。このセミナーは、意思決定に関わる上位職に女性研究者が加わることの重要性や、上位職として求められる資質について理解することを目的としたものです。セミナーでは、経済協力開発機構(OECD)科学技術産業局次長のご経験のある原山氏に「私のリーダーシップ論」をテーマにお話いただきました。本学からは各学部の上位職にある女性教員や管理職にあたる女性職員等が参加しました。(会場：吉田キャンパス事務局第2会議室)



## “枠を乗り越える”

現在、国をあげての女性の活躍、中でも女性リーダーの活躍が期待されていますが、組織の中で地位の高いポジションに就いたからといってリーダーシップを発揮できるとは限りません。発揮できる状況になっているか、あるいは発揮している人がいるかというのは別の話です。

では、リーダーシップをとるとはどのようなことか。リーダーシップとは、人や組織を誘導していく中で、最終的に何らかの意思決定をすることです。そのためには“枠を乗り越える”ことが大切です。大概の場合、表面的に合わせてはいても、本質的には同意していないという人たちもたくさんいるものです。自分とは

意見を異にする人たちにも「一緒に動きたい」と思ってもらうためには、まず相手の話を聞き、彼らの思考を把握すること。自らの殻に閉じこもらず、枠を乗り越えていくことが大切です。

意思決定に行き着くプロセスも重要です。なぜなら、人は命令だけでは動かないからです。先程もお話したように相手にその気になってももらえないといけません。子育てを例に挙げると、子どもはなかなか親の言うことを聞かないものですよね。しかし、子ども本人の意思で行ったという雰囲気をつくると、案外うまくいきます。人を動かすときにはそういう感覚が非常に大切だと思います。

## 常に勉強し、行動する、進化する自分であること

日本のリーダーシップの現状を考えたとき、男性か女性かといった単純な話ではなく、マジョリティーとマイノリティーの問題だと認識しています。もし、立場が逆になれば、同じような問題が起きると予想されるからです。マジョリティーの中にマイノリティーの人が入ったとき、流されるしかないとかあきらめるか、あるいは自分はこの組織に新しい価値を運ぶ役割だと認識するかで、大きな違いが生まれます。もちろん、後者を選択することは大変です。問題に対して正面からぶつかるのが難しい場合もあります。そんなときは、そもそもどうしてこの問題があるのかと見方を変えることも有効

です。見方を変えてみると、たいした問題ではなかったことや、物事の本質は別のところにあることに気付くこともあります。

リーダーシップをとる際に、とかく自分を守るため、あるいは他者からこう見られたいという願望も手伝って、本来の自分とは違う自分を演出してしまう場合があります。しかし、本来の自分をさらけ出すことが大切です。ただし、常に勉強し、行動する、進化する自分であることが求められます。自分自身も環境との相互作用で日々成長します。変わっていく自分を認め、さらけ出すのが自然ではないかと思えます。

世の中に自分の知らない味は山ほどあります。食わず嫌いはやめて、勇気をもって試してみることが大切です。それによって、自分の幅や世界観を広げることができるからです。失敗することも多いかもしれませんが、そこから学ぶことも大きいと信じています。

## 他者との違いを価値として認める

私は以前、経済協力開発機構(OECD)の科学技術産業局次長として、さまざまな国籍やバックグラウンドをもつスタッフを動かす立場にありました。その時に実感したリーダーとして必要な能力は、自他の違いを価値として認め、活用することです。一つの物を見るときには、別の視点があつて当然です。まずは、みんな同じで当たり前前だという擦り込みを外していくことが必要なのではないのでしょうか。違いを価値として認め、相手の主張や趣旨を汲み取りながら、接点や方向性をどう探るかは、リーダーの手腕にかかっています。また、当事者を同定し、断片的な関連情報から全体のストーリーを補完する力も、必要とされる能力だと思います。

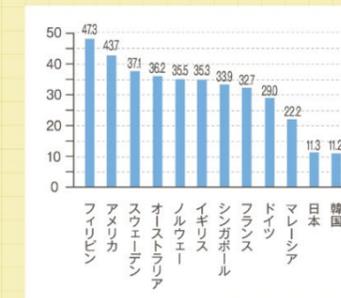
リーダーであり続けるためには、常にフル回転であること、自分を縛わないこと、前向きであること、一人を抱えるのではなくスタッフと共に仕事をすることが大切です。学生に対しては、意図的に考え、経験する機会をつくらせてあげることも必要だと思います。



▲ 正面左から山崎鈴子女性研究者支援室長、原山氏、堀憲次理事、佐田洋一郎助産センター長

## 参考データ

管理職に占める女性の割合



(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2016」より作成

大学教員における職名別女性比率(国立大学)



平成27年度学校基本調査より作成

管理職に占める女性の割合は、日本と韓国が、アメリカ、スウェーデンなどの欧米諸国のほか、フィリピン、シンガポールなどのアジア諸国と比べても低い水準にとどまっています。

大学教員における職名別女性割合のうち、上位職に占める女性の割合は低い状況にあります。

講演の後、参加者からはさまざまな質問や意見が挙がりました。「どうすれば多様性を認める社会に変えていけるのか」という質問に対して、原山氏は「認識していないところに問題が隠されている場合も多いため、それを指摘することで人々の意識を変えていくことができる」「変革するためには、一人で立ち上がるよりも共に挑む仲間がいた方が望ましい」「ある種のポジティブアクションは必要」など、具体的なアクションの必要性を示唆されました。

また、「ポジティブアクションによって女性枠で採用されたからといって、ネガティブなスパイラルに陥る必要はない。これまで頑張ってきた上位職にある女性研究者の価値が下がるわけでもない。本人と周りの意識改革が大切」とのご指摘もいただきました。

最後に、日本の大学の未来について、原山氏は、「社会を変えていくために、大学の果たす役割は大きい。そもそも学生にとって良い大学とは何か、本質を問いただす必要がある。答えを明確にした大学が生き延びることができる」と持論を展開されました。今回のセミナーは、性別に関係なく、リーダーのさらなるステップアップにつながる非常に有意義なものとなりました。

昼食を含む第二部では、リラックスした雰囲気の中、さまざまな意見が交わされました。参加者からは、「男性がマジョリティー、女性がマイノリティーといった擦り込みを変えていかないとけない」「特に上位職の人には「聞く」姿勢は必要だと感じた」「リーダーシップをとるためには日頃の準備が必要」「子育てなどのライフイベントがトレーニングのいい機会になる」「学生を巻き込むことも大切」といった発言が飛び交いました。

