

# AWiL国際シンポジウム

文部科学省特別経費(平成22年度—平成27年度)平成23年度

## 未来を創造する大学

The University as Architect of the Future



お茶の水女子大学  
Ochanomizu University

# AWiL 国際シンポジウム

—未来を創造する大学—

2012年2月11日(土)

お茶の水女子大学 本館306室

**主催：お茶の水女子大学**

後援：内閣府男女共同参画局、宇宙航空研究開発機構、アメリカ大使館、韓国大使館 韓国文化院

## 目次

A-WiL 国際シンポジウム「未来を創造する大学」の開催にあたって	4
お茶の水女子大学学長 羽入 佐和子	
世界の女性学長、語る —人生・キャリア・哲学—	7
来賓	8
文部科学省 高等教育局長 板東 久美子 氏	
内閣府 男女共同参画推進局長 岡島 敦子 氏	
「飛天」舞踊講演	10
私の人生、キャリア、哲学	12
韓国・梨花女子大学学長 キム・ソンウク 氏	
私のキャリア、そしてリーダーシップの理念	14
米国・マウント・ホリヨーク大学学長 リン・パスクェレラ 氏	
コッレージョ・ヌオーヴォと共に歩んだ人生	16
イタリア・コッレージョ・ヌオーヴォ学長 パオラ・ベルナルディ 氏	
「共に在ること」を指針として	18
—学長としての指針、国立女子大学の使命、学生へのメッセージ—	
お茶の水女子大学学長 羽入 佐和子	
コメンテーター	20
奈良女子大学学長 野口 誠之 氏	
各国女性リーダー育成教育の取り組み	23
大学はいかにして未来を創っていくか	24
—最新のリーダーシップ教育—	
韓国・梨花女子大学一般教養センター長 キム・ウンシル 氏	
アートを通じての女性リーダーの育成	26
米国・マウント・ホリヨーク大学美術科准教授 八柳 里枝 氏	
女性リーダー育成	28
—コッレージョ・ヌオーヴォの取り組み—	
イタリア・コッレージョ・ヌオーヴォ文化学術活動コーディネーター	
サスキア・アヴァッレ 氏	
「みがかずば」の理念に基づく女性リーダーの育成	30
お茶の水女子大学副学長 鷹野 景子	

## CONTENTS

A-WiL International Symposium: "The University as Architect of the Future"	4
HANYU Sawako, President, Ochanomizu University	
Women University Presidents Discuss Their Lives, Careers, and Beliefs	7
Opening Remarks	8
BANDO Kumiko, Director-General, Higher Education Bureau Ministry of Education, Culture, Sports, Science, and Technology, Japan	
OKAJIMA Atsuko, Director-General, Gender Equality Bureau Cabinet Office, Japan	
HITEN — Dance Performances	10
My Life, Career, Philosophy	12
KIM Sun-Uk, President, Ewha Womans University Korea	
My Life, Career, and Philosophy of Leadership	14
Lynn PASQUERELLA, President, Mount Holyoke College USA	
A Life Intertwined With Collegio Nuovo	16
Paola BERNARDI, President, Collegio Nuovo Italy	
My Guiding Principle of "To Be There with Others"	18
— My Guiding Principle as President of a National Women's University, the Role of National Women's Universities, and a Message to Students —	
HANYU Sawako, President, Ochanomizu University	
Commentator	20
NOGUCHI Seishi, President, Nara Women's University	
International Perspectives on Women's Leadership Development	23
How A University Is Creating the Future	24
— Leadership Education Update —	
KIM Eun-Shil, Professor, Ewha Womans University Korea	
Cultivating Women Leaders through Art	26
HACHIYANAGI Rie, Associate Professor, Mount Holyoke College USA	
Collegio Nuovo's Best Practice in Fostering Young Women	28
— Silent Job and A Lifelong Learning Experience —	
Saskia AVALLE, Coordinator of Cultural and Academic Activities, Collegio Nuovo Italy	
Fostering Women Leaders and "Migakazuba" Philosophy	30
TAKANO Keiko, Vice President, Ochanomizu University	

# 「未来を創造する大学」の 開催にあたって



お茶の水女子大学学長  
羽入 佐和子

日本最初の女子高等教育機関である本学は、137年の長きにわたって、多くの女性人材を輩出してまいりました。現在、私どもは、大学の使命として、「学ぶ意欲のある全ての女性にとって、真摯な夢の実現される場として存在する」ことを掲げ、すべての女性が自らの能力を開発し、深化させることができる場でありたいと考えております。

これらの伝統と使命をふまえ、近年は、グローバル化の進む現代社会で活躍する女性リーダー育成のための取り組みを行っております。日本の国立の女子大学としての本学の大きな役割の一つとして、グローバルに活躍できる女性リーダーの育成があります。日本での女性の社会的活躍状況は先進国の中では残念ながら数値的に高いものではありませんが、2010年には、第三次の五カ年計画として「男女共同参画基本計画」が閣議決定されて、女性が意思決定過程に関わる割合を高めるための施策がなされています。こうした状況下で、高等教育におけるリーダーシップ教育はまさに喫緊の課題といえるでしょう。

お茶の水女子大学では、2006年から「女性リーダー育成事業」を開始し、その実効性を強化するために、2011年4月にはこれまでの組織を拡大強化して、日本初になる全学組織「男女共同参画推進本部」を設置しました。

これらの取り組みをさらに推進するため、2012年2月11日（土）にA-WiL国際シンポジウム「未来を創造する大学」(※)を開催し、多様化し流動化する社会

の中でどのようなリーダー像を描けばよいのか、またそのようなリーダー像を実現するために大学ではどのような教育を行えばよいのかを、さまざまな角度から探求いたしました。

今回のシンポジウムは、文部科学省特別経費「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」事業を国際的に推進する端緒となる事業です。それと同時に、本学が、男女共同参画社会実現に向けてさらに取り組みを加速させる決意表明でもあります。

本シンポジウム開催にあたっては、本学がこれまで培ってきた国内外の代表的な女子大学とのネットワークを生かして、海外の三女子大学（韓国 梨花女子大学、米国 マウント・ホリヨーク大学、イタリア コッレージョ・ヌオーヴォ）からは学長、リーダー育成教育担当教員と学生を、奈良女子大学からは学長をお招きして、それぞれの大学におけるリーダー育成教育の現場の実践をご紹介いただくとともに、学長自身のライフストーリーをうかがいました。それらをもとに、女性がリーダーとなるとはどのようなことなのか、女性が主体性、創造性を高め個性を開花させるにはどのような教育が有効か、女性がリーダーとなることを阻む内面的外的障害とは何か、女性がリーダーとなることは社会にどのような変革をもたらすのか等々について議論いたしました。

今回のシンポジウムが、多様性が尊重され男女ともに豊かに生きることのできる未来の創造や、真の意味での女性リーダー育成教育の確立の一助となれば幸いです。

## A-WiL International Symposium: “The University as Architect of the Future”

As Japan's first institution of higher education for women, Ochanomizu University has nurtured many talented female professionals and researchers over its 137-year history. Today, driven by our mission to make Ochanomizu “a place where all women who are motivated to learn can realize their earnest dreams,” we are striving to become the kind of university where women from all walks of life can develop and deepen their own knowledge and skills.

In keeping with these traditions and mission, Ochanomizu has been working in recent years to nurture women who can play leadership roles in our increasingly integrated global society. We believe that one of our most important functions as a Japanese national women's university is to nurture women capable of exercising leadership in the global arena. Statistically speaking, Japan does not compare favorably with other advanced industrial countries in terms of the role women play in society at large. However, under the Third Basic Plan for Gender Equality approved by the cabinet in 2011, the government is pursuing new policies designed to boost the relative number of women involved in decision making processes. This gives added urgency to the challenge of training women leaders through higher education.

Ochanomizu University established its Women's Leadership Development Program in 2006. In April 2011, we expanded and enhanced the organization with a view to producing real results. We also became the first university in Japan to establish an Office of Gender Equality as part of our campus-wide administrative apparatus.

The A-WiL\* International Symposium “The University as Architect of the Future,” held at Ochanomizu University on February 11, 2012, was conceived as a means of further strengthening and expanding our women's leadership program. The conference brought together key figures in women's education to explore from various angles the prerequisites for effective leadership in our increasingly diverse and mobile society and the kind of education colleges and universities should provide to nurture those qualities.

At one level, the February symposium was part of a larger effort to broaden the global reach of our International Research Program for the Advancement of Women in Leadership (A-WiL), a special project funded by the Japanese Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (FY2010-FY2015). At another level, however, it was intended as a statement of Ochanomizu University's commitment to step up its efforts to make gender equality a reality in our society.

Making the most of the network Ochanomizu has built with top women's universities around the world, the symposium's organizers invited the presidents of Ewha Womans University in South Korea, Mount Holyoke College in the United States, and Collegio Nuovo in Italy, along with teachers and students from these schools' leadership training programs, as well as the president of Nara Women's University in Japan, to share their institutions' approaches to leadership education in and out of the classroom. The presidents including myself gave presentations of their life history. Discussions were held ranging over such key issues as what it means for a woman to exercise leadership; what educational approaches can help women achieve independence and nurture their creativity and individuality; what internal and external obstacles prevent women from assuming leadership roles; and what types of social change women's leadership has the potential to usher in. My hope is that in holding this symposium, we have contributed in some small way to the development of a society that values diversity, the advent of a future in which men and women alike share fully in life's challenges and rewards, and the establishment of truly effective educational programs to advance women in leadership.

HANYU Sawako

President, Ochanomizu University

# AWiL

Advancement of Women in Leadership

## AWiLとは

「A-WiL」は、お茶の水女子大学の事業「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」（文部科学省特別経費 平成 22 年度～ 27 年度）の略称で、その英語名「International Research Program for the **A**dvancement of **W**omen **i**n **L**eadership」に基づいています。「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」事業とは、先進的・学際的な分野を開拓する女性研究者を育成する国際的拠点形成を目的としています。そのために、「リーダーシップ教育の理論構築」、「女性の能力を開発する国際的ネットワークの構築」、「国際水準の女性研究者の育成システムの構築」等の事業を積極的に展開しています。

“A-WiL” stands for “International Research Program for the Advancement of Women in Leadership”, a 6-year program supported by MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology), aiming at fostering women who can play active roles in society, as well as women researchers who can develop more integrated and interdisciplinary fields. For this purpose, we will be promoting: (a) interdisciplinary research activities for women’s leadership; (b) international networking for enhancement of women’s social commitment; and (c) educational activities for fostering high-level women researchers.



A-WiL Symposium -The University as Architect of the Future-

## 世界の女性学長、語る —人生・キャリア・哲学—

Women University Presidents Discuss Their Lives, Careers, and Beliefs

### Moderator

戸谷 陽子  
お茶の水女子大学准教授

TOTANI Yoko  
Associate Professor,  
Ochanomizu University





## Opening Remarks

文部科学省 高等教育局長  
**板 東 久美子氏**

**BANDO Kumiko**

Director-General, Higher Education Bureau  
Ministry of Education, Culture, Sports, Science, and  
Technology, Japan



本日は、沢山の素晴らしいスピーカーの方々、沢山の聴衆の方々をお迎えして、この国際シンポジウムが盛大に開かれますことを心よりお喜び申し上げます。

現在、大きく変化し、様々な危機に直面している日本や国際社会が新しい未来を築いていくためには、女性の活躍、新しい視点・新しい価値の創造が必要です。残念なことに、我が国においては女性たちが高い能力を持っているにもかかわらず、女性が社会的に活躍する機会やその度合いが、国際的に見て少ないあるいは低いという状況にあります。しかし、この部分を大きく変えることさえできれば、日本の未来が開けることは間違いありません。大学分野においてもリーダーシップを取る立場にある女性の数は非常に少なく、今後の女性の活躍が大いに期待されます。

本日は、学長のリーダーシップについてお話を伺えるとのことですが、学んで力をつけそれを実践していくこと、また、ネットワークを作り協働しながら組織、社会のパフォーマンスを上げていくことは非常に重要です。このシンポジウムが、そのような学びとなり、また、志を同じくする方々のネットワークを作る場になることをご期待申し上げまして、お祝いのご挨拶とさせていただきます。

It is a great pleasure to be here for the opening of this impressive international symposium and to welcome all the distinguished speakers and audience members gathered here today.

Today global society as a whole and Japan in particular are undergoing momentous changes and are facing crises on many levels. To build a viable future in the face of these challenges, we need active involvement by women who can provide new perspectives and create new value. Unfortunately, women in Japan, despite their high level of knowledge and skills, have fewer and less meaningful opportunities to play an active role in society than women in most of the world. Yet I am convinced that if Japan could only correct this situation, it would find itself on the path to a brighter tomorrow. At colleges and universities in Japan, women still hold an extremely low percentage of academic leadership positions, and this is an area in which we are counting on women to play a much larger role henceforth.

Today we have the opportunity to hear about women in leadership from a distinguished group of college and university presidents. To lead, it is necessary to learn and then put one's knowledge and skills to work, and also to build networks so as to cooperate effectively and improve the performance of the organization and of society as a whole. I am very hopeful that this symposium will prove a valuable opportunity both for learning and for networking among like-minded women.



## Opening Remarks

内閣府 男女共同参画推進局長  
**岡 島 敦 子氏**

**OKAJIMA Atsuko**

Director-General, Gender Equality Bureau  
Cabinet Office, Japan



本日は、素晴らしい A-WiL 国際シンポジウムにお招きいただきましてありがとうございます。

男女共同参画社会とは、誰もが意欲と能力に応じて生き生きと活躍できる社会です。今年1月の国会の野田総理大臣の施政方針演説でも、その実現の重要性について述べられています。女性が活躍できる社会を作るためには、教育は大変重要な意味を持つものです。

この2月に出された男女共同参画会議の専門調査会の報告書においても指摘されているように、教育によってその後の職業生活の送り方に大きな差が出ることがデータ分析結果としてわかっています。また、ロールモデルの重要性、意欲ある若者の進学や就学を経済的事情によらず継続できるような援助等の必要性が併せて指摘されています。

本シンポジウムは、こうした観点からも大きな意義を持つものです。知的創造の場、イノベーションの場、そして教育の場である大学のトップリーダーである学長先生方がお話をされる、そのこと自体が、素晴らしいロールモデル、そしてリーダーの姿の提示となることでしょう。お茶の水女子大学で取り組まれている女性リーダーを創出する国際拠点の形成事業の今後の成果にも、大いに期待したいと存じます。

I would like to begin by thanking the organizers for inviting me to this exciting event, the A-WiL International Symposium.

A gender-equal society is a society where everyone can play an active role and demonstrate his or her interests and abilities to the fullest. Prime Minister Noda reaffirmed the importance of building such a society in his policy speech to the National Diet last January. Education is critical to any effort to build a society in which women can participate on an equal footing.

Data analyses confirm that the content and level of a person's education are major predictors of the kind of work she will do later on. This was one of the points stressed in a report issued last February by the specialist committee of the Council for Gender Equality. The report also emphasized the importance of role models, as well as the need for various types of support to enable motivated young people to continue their education and stay in school regardless of their economic circumstances.

All of this underscores the significance of today's symposium. Colleges and universities are venues for intellectual development, innovation, and education. The presidents who will be speaking here are top academic leaders and by their very participation, they are holding up wonderful role models and are serving as living examples of what a leader is. I look forward to genuine progress as a result of this event as well as of the future initiatives of Ochanomizu University's International Research Program for the Advancement of Women in Leadership.

# 飛天 *Hiten* Dance Performances

## 舞踊講演

■構成・振付

石黒節子（お茶の水女子大学名誉教授）、猪崎弥生（お茶の水女子大学教授）

■Choreography : ISHIGURO Setsuko (Professor Emeritus, Ochanomizu Univ.),  
IZAKI Yayoi (Prof, Ochanomizu Univ.)

飛天プロジェクトは、JAXA（宇宙航空研究開発機構）の文化・人文社会科学利用パイロットミッションの一環として、本学名誉教授である石黒節子氏の発案により H21 年に国際宇宙ステーションにて実施されました。敦煌の壁画や仏教絵画で描かれる「飛天」をヒントに、無重力空間における人の動きや姿勢の新たな美しさを引き出し、舞踊表現として細部にまで工夫を凝らし、無重力ならではの浮遊環境を生かして、「飛天」の姿・形をイメージした動きを実施し、地球上の平和を願うメッセージとしました。



卒業生による「飛天」



在学生による「コスモス」

The 'HITEN'-Flying Deities- Project was carried out in 2009 under an initiative by the Japan Aerospace Exploration Agency as part of its cultural-social science application of the International Space Station. Inspired by the poses of flying deities in ancient Buddhist painting, including the cave paintings at Dunhuang, Setsuko Ishiguro, Emeritus professor of Ochanomizu University found the way to use the medium of dance to explore the aesthetic potential of the human body in a zero-gravity environment. By fully exploiting, down to the smallest artistic details, the unique possibilities of an environment in which the body floats weightlessly, they have created a work of art from movements and poses inspired by the images of flying deities to convey a message of peace on earth.



石黒節子 名誉教授  
ISHIGURO Setsuko, Professor Emeritus

# 私の人生、キャリア、哲学

## My Life, Career, Philosophy



キム・ソンウク氏  
韓国・梨花女子大学学長

KIM Sun-Uk  
President  
Ewha Womans University  
Korea

私は、裕福ではありませんが仲の良い家族の末っ子として恵まれた子供時代を過ごしました。そのころ、韓国は政治的混乱のさなかにあり、私はその時勢の影響を受けて、裁判官になって社会正義を守りたいと強く思いました。幼い子供にとってさえ、法は社会問題に取り組むための肝要な手段であり、維持しなければならない価値を持つものだと思われたのです。その後、学生の時分には自らに与えられた役割を全うすることを常に重視し、クラス委員や生徒会長など、中学から大学までリーダーシップを発揮すべき立場において最善を尽くしました。大学生活を送った1970年代の梨花女子大学で、私は女子学生にとって素晴らしいロールモデルとなる女性教授たちに出会いました。彼女たちが私に教えてくれたのは、女性も優れた学者、そして傑出したリーダーになり得るのだ、ということでした。私が女性問題に関してフェミニストの立場を採り始めたのは、院生時代にドイツでジェンダー割当システム（男女間格差是正のため、議員・閣僚などの一定枠を両ジェンダーに割り当てる制度）について研究したのちそれを母国の政策に組み入れるべく活動するようになった後のことです。

その後、私は梨花女子大学のフェミニスト法学\*の教授となりました。このことは、私自身の法と社会に関するフェミニスト意識の高まりに決定的な影響を与える出来事でした。私は梨花女子大学で、行政法と女性学を同時に研究し始めることになったからです。そうして私が気づいたのは、私の存在、つまり女性であると同時に女性学の他の研究者と近い関係を持つ私が居ることが、行政法の専門家集団という男性本位の場に相当量の緊張を引き起こし、男性たちの不用意な発言を妨げている

### Profile

法学者。女性の権利と社会正義の提唱者。2010年8月より現職。2005年には、女性初の Minister of Government Legislation に就任。その功績により、Republic of Korea Bluebird Order of Civil Merit を受賞。

たということでした。また、女性研究者は、女性と男性の架け橋となり両者を良い方向に導くことのできる存在として、リーダーシップを発揮するべきであるという認識にも至りました。私はまさにこのようなリーダーシップを持って、盧武鉉（ノムヒョン）政権下で、政府の立法大臣 the minister of Government Legislation として働き、既存の権力と折り合いをつけつつも、法によって女性の生活を改善することに力を注ぎました。法の変化は、女性の生活にとって最も重要なことからです。それは、法というものが、家族がどのように構成されるか、つまり、関係性やつながりがどのように形成されるかということに直接影響を及ぼすからです。

私は現在梨花女子大学学長、つまり、世界で最大の女子大学のリーダーであると思っています。もしこれまでの本学のスローガンが、共学の大きな大学と「同じことができる」ということであつたなら、他の諸大学と「私たちは違う」と強調することを始めなければなりません。私は、125年に渡る本学の女子教育が示す歴史的教訓を提示し、本学がこの長い歴史の中で培ってきた価値

### pickup

#### フェミニスト法学 (Feminist Jurisprudenc)

フェミニズム、すなわち女性の抑圧からの解放を主張する思想的立場から、従来の法の実践と法理論を批判検証する学問。フェミニズム法学とも。

を共有したいと考えています。そして、私たち女性がこれまでに築き上げてきたものに新たな光を当てたいのです。階層的なモデルに基づいたトップダウンのリーダーシップは迅速で効率的です。しかし、それは人を中心に据えていません。私はそれよりも、相互に尊敬し信頼する姿勢を育むようなリーダーシップのスタイルを提案します。というのも、そのようなリーダーシップこそが新

しい世界、新しい社会の創造を推し進めることができると強く信じているからです。そして同じ理由から、本学の学生にはこのようなリーダーシップを培って欲しいと思っています。価値志向的なリーダーシップこそが、グローバル社会において、平等で公平な社会の発展を促すことでしょう。

I was blessed to grow up as the youngest child in a close-knit although not affluent family. Throughout my childhood, Korea was going through a politically tumultuous stage, which had a strong influence on my aspiring to become a judge and protect social justice. Even as a child, I saw law as an important means to address social problems and a value to uphold. Later on, as a student, I always felt a sense of dedication to the roles bestowed upon me and did my best in leadership positions such as class head or student body president from middle school through college. While attending Ewha Womans University in the 1970s, I met women professors who were great role models to women students like me. Those professors taught me that women also could be excellent scholars and outstanding leaders. It was after I returned to Korea from postgraduate studies in Germany to research gender quota systems and became actively involved in incorporating them into policy that I began to take a feminist position on women's issues.

I went on to become a professor teaching Feminist Jurisprudence at Ewha Womans University, which was crucial in my development of a strong feminist consciousness regarding law and society. After coming to Ewha, I became involved in the academic fields of both Administrative Law and Women's Studies at the same time. I became aware that in the male-centered circle of administrative law experts, my very presence as a woman working closely with other women scholars caused a significant amount of tension and kept the men from speaking carelessly. I also came to the realization that women experts need to have the kind of leadership that can provide a bridge between women and men and transform both for the better. It was with this kind of leadership that I served as the minister of Government Legislation under President Roh Moo-hyun and led efforts to improve women's lives through law while negotiating with existing dominant powers. Changes in law are of utmost importance in women's lives, for law directly affects how families are structured and relationships and networks are formed.

Now that I am the president of Ewha Womans University, I consider myself a leader of the world's largest women's university. If Ewha's slogan until now has been that "we can do just as well" as large coed universities, I believe we should start emphasizing that "we are different" from other universities. I would like to show the historical lessons learned from Ewha's 125 years of teaching women students and share the values Ewha has cultivated throughout its long history. Furthermore, I would like to shed new light on the achievements we as women have made so far. Top-down leadership based on a hierarchical model may be fast and effective, but it is not centered on people. I prefer a leadership style which nurtures mutual respect and trust. I firmly believe such leadership can impel the creation of a new world and a new society, and for that reason I would also like to cultivate such leadership to our students. I believe a value-oriented leadership will help our global community to develop a more equal and just society.



# 私のキャリア、 そしてリーダーシップの理念

## My Life, Career, and Philosophy of Leadership



リン・パスケレラ氏  
米国・マウント・ホリヨーク  
大学学長

Lynn PASQUERELLA  
President  
Mount Holyoke College  
USA

私が現在の指導的立場に至るまでにたどった道のりは、風変わりなものでした。私は単親世帯の一人っ子として母に育てられ、16歳の夏にコネチカット州にある工場で母の傍ら働き始めました。女性のみ共同体に身を置いたのはそれが初めてでした。そして私は、その仕事を通じて次の三つのことを理解するに至ったのです。第一に、ジェンダー的な権力構造が女性の自主性に強く影響しているということ。第二に、女性がリーダーシップを取ることによって、組織風土が変化するという。そして最後に、同じく女性がリーダーシップを取るによって、共同体の中でも最も脆弱で目立ち難いメンバーが力づけられるということです。

高校を卒業した夏、私は政府からの補助金（長期間にわたって無職の状態に陥る危険のある高校生のための補助金）を得て、何とか工場勤務を免れることができました。そして、週に35時間働きながら地元の短大へ通い、同時に母の介護もしました。

その二年後、私はマウント・ホリヨーク大学に編入し、さらにその二年後、博士号を取得するためにブラウン大学へと進学しました。卒業時には、地元の短大からアイビー・リーグ（ブラウン大学を含む、米国東部の名門大学グループ）へと進学したことで得た教訓を決して忘れないと誓いました。そうして私はいまなお、卓越性を追い求め、リベラルな教育を擁護し、女性教育の価値を声を大にして訴えているのです。

### Profile

著名な倫理学者。2010年7月より現職。女子教育と教養教育を、個人および社会に変革をもたらす因子と考え、その普及に尽力する。マウント・ホリヨーク大学の卒業生でもある。

私のキャリアを形作り、人生を変えたマウント・ホリヨーク大学。そこで学長として私が果たすべき役割は胸躍るものです。私たちは共に次世代の女性リーダーを輩出するために働いているのですが、その際には、ジェンダーの平等にいまなお立ちかかっている障壁に目を向けねばなりません。私が高等教育機関で働き始めた1985年に比べれば、アメリカ合衆国における女性の大学学長の数は倍以上になっています。しかしそれは、研究機関のリーダー全体からすると、四分の一にも満たない数です。女性よりも男性の方がリーダーシップをうまく発揮するのだ、というジェンダーにおけるステレオタイプ。その根底にあり、それを永続させる多くの偏見がいまなお存在しているのです。また、高等教育機関における女性リーダーを輩出するために、ワーク・ライフ・バランスについてどう考えるかということも重要な点です。

意欲的な女性リーダーへ送る私からの一番のアドバイスは、誠実に自分が情熱を感じる物事を追い求めなさい。

### pickup

#### コミュニティ・カレッジ

地域住民の生涯教育の場として設けられた公立の2年制大学。主に職業訓練的な専門技術を学ぶ場であるが、4年生大学への進学・編入コースもあり、基礎教養科目も履修できる。

い、ということです。私にとっては、哲学を教えること、病院や刑務所などで地域の活動に携わること、地元の学校でボランティアをすること、そして、自分の子供たちと一緒に時間を過ごすことでした。これらは、学長として必要なスキルを得るのに役立ちましたが、それが理由でこれらの活動に専念しているわけではないのです。また、あなたがやりたいと思うことをしていく過程では、信頼のおける指導者を求めなさい。あなたが打ちのめさ

れているときには「いいえ」と言わせてくれ、あなたが本当に自分の夢に描いた生き方ができるかどうか疑いを持っている時には「はい」と言えるようあなたを勇気づける、そんな指導者が必要でしょう。

あなた方は、自らの夢を生きる力を持っています。夢の実現のために働く活力を他者にも与えることのできるような、包括的な視座をもって進んでいってください。

My own path to leadership was an unlikely one. I was an only child, raised in a single-parent household by my mother. When I was sixteen, I began working alongside her during the summer at a local factory in Connecticut. It was my first exposure to being in a community of women. From my work, I came to understand the impact of gendered power structures on women's autonomy, and how women's leadership can uniquely transform institutional cultures and empower the most vulnerable and invisible members of a community.

The summer I graduated from high school, I managed to escape factory work through federal funding reserved for high school students who were at risk of permanent unemployment. I continued working 35 hours a week while attending a local community college and serving as a care-giver for my mother.

Two years later, I transferred to Mount Holyoke College, and in another two years went to Brown University to earn my Ph.D. When I graduated, I vowed that I would never forget the lessons I learned in my transition from community college to the Ivy League. I have remained committed to promoting access to excellence, championing liberal education, and articulating the value of women's education. My role as college president at Mount Holyoke, an institution that has shaped my career and transformed my life has been thrilling. As we work together to create the next generation of women leaders, we must pay attention to continued barriers to gender equity. From the time I began working in higher education in 1985, the number of female college presidents in the U.S. has more than doubled. Nevertheless, they represent less than one-quarter of the top leaders in the academy. There are still hidden biases underlying and perpetuating the gender stereotype that men are more effective than women in leadership roles. Paying close attention to work-life policies is also critical if we hope to encourage women's leadership in higher education.

The best advice I have for aspiring women leaders is to be authentic and pursue your passions. I loved teaching philosophy, engaging in community activism through my work in hospitals and prisons, volunteering in the local schools, as well as spending time with my children. Participating in all of these activities taught me skills that I use daily as an administrator; but I did not pursue them for that reason. In the process of doing what you love, reach out to mentors who give you permission to say "no" when you feel overwhelmed and encourage you to say "yes" when you have doubts about whether you really can live your dreams.

Every one of you has the capacity to live your dreams. As you do, lead with an inclusive vision that inspires others to bring their dreams to life.

# コッレージョ・ヌオーヴォと共に歩んだ人生

## A Life Intertwined With Collegio Nuovo



パオラ・ベルナルディ氏  
イタリア・コッレージョ・ヌオーヴォ学長

Paola BERNARDI  
President  
Collegio Nuovo  
Italy

私が生まれたのは、イタリアの好景気の時期でした。そのとき人々は、さらなる経済的繁栄と社会的公正さへの展望を持って生きていました。また、その時代は宇宙旅行への期待も高まっていて、私は大人になったら宇宙旅行に行くだろうと想像していました。その後、宇宙への旅は実現していませんが、地球上においての私の旅への熱望はずいぶん前に満たされました。幸運なことに、私は幸せで偏見のない家族のもとに生まれ、ふたりの兄弟と何の区別もされずに育てられました。父は古代史の教授であり、伝統あるパヴィーア大学を代表するふたつのカレッジのひとつ、コッレージョ・ギズリエーリの学長でした。彼はブラグマティックな楽道家で、いつも人や状況の良い側面を見つけることのできる人でした。私はこのような環境で育ちました。これは、多様な人々に囲まれた暮らしができたという意味で素晴らしい機会でしたが、同時に最初の限界を示すものでもありました。家族が住む街にある大学に通う私には、日々の生活を営む上での問題に直面することもなく、自律性を育む機会がほとんどなかったのです。そして、私の最初のキャリアのゴール、ジャーナリストになるという夢は潰えました。

いずれにせよ、人生はいつも自身の進む道を見つける機会を与えてくれます。その恩恵を受けるためには、あまり深く考えすぎず、常に最良の導きとなる自分の直観に従うことです。私にもすぐにその機会が訪れたましたが、それはサンドラ・ブルーニ=マッティという素晴らしい女性のおかげでした。彼女は起業家で、1960年代後半に私の父の協力の下、自己負担でコッレージョ・ギズリエーリに女性部門を創設しました。その部門は、大学に徐々に増えていた若い女性に、男性が研究するのと同じ、宗教と関係なく偏見もない環境を提供することを目的としていました。そしてその10年後、彼女は新た

### Profile

1978年のコッレージョ・ヌオーヴォ創立と同時に学長に就任。専門はイタリア文学。2007年にイタリア共和国大統領勲章、2011年に卓越したキャリアを持つ女性に与えられる Rosa Camuna Prize を受賞。

な女性の大学を創設することを決意し、私をその大学の学長として呼んだのです。私の人生の手本は、母とその女性でした。母は人文科学の学位に誇りを持ち、女性であっても知的独立と経済的独立のために学び働くことの重要性を常に説いていました。そして、母と並んで私の人生の手本となった素晴らしい女性から学長を任されたということは、大きな自信となりました。それ以来、私の人生は、私がともに成長してきたとも言えるコッレージョ・ヌオーヴォと密接に関わっています。

リーダーシップは生まれながらに与えられるものではありません。確固たる自信や賢明さといった素質は役立ちますが、洞察力を鍛え、何歳になっても他者から学ぶことを恥と思わない謙虚さと強い意志をもって日々前進することが、リーダーシップにつながるのです。

私はいつもビジネスや人間関係において公平さを重視してきました。そして、人とその意見を尊重し、言葉ではなく事実に注意を払いながら自分の信念を明確にし、私より多くを知っているひとびとから学ぶよう努めてきました。しかし同時に、ささやかではありますが、私は確かに夢を抱いてきました。

そして、結果はついてきたのです。いまや800名を超

### pickup

#### Women Matter

マッキンゼーは、2007年にトップマネジメントのジェンダー・ダイバーシティと企業業績に関する大規模な調査を実施。「Women Matter」はその成果をまとめたレポートの名称である。

えるコッレージョ・ヌオーヴォの卒業生は女性リーダーとして、あるいはそれぞれの専門領域において実力を発揮しているのです。彼女たちの成功の一部は、コッレージョ・ヌオーヴォの学生であったということに起因していると私は想像しています。

私は彼女たちが次のようなリーダーであることを望んでいます。つまり、それぞれの強みに自覚的であり、さ

らなる能力を獲得するためにその強みを効果的に強調し伝えることのできるリーダーです。このことは、状況や人々を理解するために有効であり、適切なきに不安なしで—あなた方が大学で試験を受けるときと同じ程度の不安はあるでしょうが—決断できることにつながるでしょう。

The beginning of my life's story overlaps a period of economic boom for Italy, where people lived with the outlook of better economic welfare and greater social justice. They were also the years of space adventures, and I imagined that, when grown-up, I would have travelled into the space. Not so, but long after I succeeded in satisfying my desire to travel, and very much, even if only on Earth. Luckily I also was born in a happy and open minded family where my parents did not make distinctions between my two brothers and myself. My father was a Professor of Ancient History and the Rector of Ghislieri, one of the two historic colleges representative of the centuries old tradition of Pavia University. He was pragmatic and optimist and always able to understand the positive side of people and circumstances. I grew up in this environment. It has been a great opportunity, which allowed me to live among so many different people, but at the same time it represented the first limit. Attending the university in the same town where my family lived I had few chances to face day by day problems and to grow in greater autonomy. And the attempt to achieve my first career goal, my first dream, to become a journalist, has suffered from that.

Anyway life gives always an opportunity to find one's own way, if you seize it without thinking too much, but following one's own instinct which is always the best guide. My opportunity came very soon, thanks to an extraordinary lady, Sandra Bruni Mattei, an entrepreneur who had founded in the late '60s at her own expenses, with the support of my father, the woman section of Collegio Ghislieri, in order to offer young ladies, more and more present in the universities, the same opportunities reserved to men to study in a qualified, secular and open minded environment as a college of merit. Ten years later Sandra Bruni Mattei decided to found a new women's college and called me as Principal. This was a major proof of confidence from such an excellent person who became for me an example of life, beside the example of my mother, who was proud of her degree in humane letters, and always stressed the importance, even for a woman, to study and work in the view of both intellectual and economic independence. Since then my life has interwoven Collegio Nuovo, with whom I can say I grew up.

Leadership is not a natural gift, even if a firm, confident and sensible disposition may help you, but it is a day after day conquest, which must be achieved with humility and determination, by exercising one's acumen and not disdaining to learn - at every age, even mature - from other people.

I have always accorded great importance to fairness in business and personal relationships, I have always tried to respect people and their opinions and I have always striven to make my own beliefs clear by minding facts not words, and trying to learn from those who knew more than me. But a little, certainly, I have dreamt.

And the results have shown up: the Alumnae of Collegio Nuovo, now more than 800, have become women leader or anyhow fulfilled in their respective professions. So I like to imagine that part of their success comes from having been students of Collegio Nuovo.

I like to imagine them leaders in this way: they are aware of their strengths, being able to stress and communicate them effectively with the aim to acquire an ever greater competence, which is useful for understanding situations and people and thus make their decisions at the right time, without anxiety. A little as when you must take a university examination!

# 「共に在ること」を指針として

—学長としての指針、国立女子大学の使命、学生へのメッセージ—

## My Guiding Principle of “To Be There with Others”

— My Guiding Principle as President of a National Women’s University, the Role of National Women’s Universities, and a Message to Students —



羽入 佐和子  
お茶の水女子大学学長

HANYU Sawako  
President  
Ochanomizu University

### Profile

専門分野は哲学。学術博士。副学長時代から、女性リーダー育成、女性研究者支援事業の推進にイニシアティブを発揮。国立の女子大学の学長として、多様性のある社会の実現に寄与すべく取り組んでいる。お茶の水女子大学の卒業生でもある。2009年4月より現職。

自らの半生を顧みるとき、私は周囲の人々の存在と励ましの言葉に常に支えられてきたことを痛感します。家族、友人、恩師、そして私に関わることでできた多くの人々とその言葉は私の宝です。この経験から私が学生に伝えたいことは、「共に在ること」を大切に、そして勇気をもって未来に挑戦してほしいということです。

私の研究歴は、お茶の水女子大学に博士後期課程が創設された年にその課程に入学したことに始まります。この博士課程は、「後期3年のみの博士課程大学院としては、我が国で最初に設けられた研究・教育の総合組織」であり、学際的な研究と複数指導体制を特色として、学生には常に挑戦することが求められていました。初年度に入学した学生は年齢も専門も異にする13名で、私たち学生は学問を根本から問い、専門領域を超えて議論する日々を過ごしましたが、この環境は私の学問的態度の基盤になっています。

研究生生活を通して、国内外の恩師や学問を志す友人たち、そして折々にいただいた言葉に、私は励まされ、支えられてきました。

このシンポジウムは、本学において男女共同参画社会実現の取り組みを推進し、海外に発信するための本学の決意表明という意味を込めていますが、海外からお出でいただいた学長の皆様とともに、女性の活躍を促進する取り組みを国際的に推進したいと考えています。

日本での女性の社会的活躍状況からみて、国立の女

子大学の一つの大きな役割は、その活躍を促進させることにあります。2010年には、第3次の五カ年計画としての「男女共同参画基本計画」が閣議決定され、意思決定過程に関わる女性の割合を高めるための施策がなされていますが、こうした状況下で女性のリーダーシップ教育は極めて重要です。

本学では、2006年から「女性リーダー育成事業」を開始し、その実効性を高めるために、2011年には全学組織として「男女共同参画推進本部」を設置しました。

お茶の水女子大学は、国によって設置された女性のための高等教育機関として、137年にわたって先駆的な女性研究者を多数輩出してきた実績がありますが、現在は、「21世紀型文理融合リベラルアーツ教育」と「複数プログラム選択履修制度」による専門教育、そしてリーダーシップ教育に力を入れています。

こうした教育において、本学では「知識」、「見識」、「寛容」を教育理念として重視していますが、これは、確かな知識をもち、適切な判断能力を備え、他を理解し他者と「共に在る」ことのできる女性の育成を目指してのことです。特に「共に在る」ことは、私自身のリーダーとしての指針でもあります。単に組織のトップに立つだけのリーダーではなく、あるいは「サーバントリーダー (Robert K. Greenleaf, Servant leadership, 1977)」でもない新しいリーダーの在り方がそこにあると考えているからです。

学生には、高度な知識を身につけて、他者と共に在ることを通して、新しい時代のリーダーとして、勇気をもってさまざまなことに挑戦し、未来を切り拓き創り出してほしいと願っています。

When I reflect on my life, I am keenly aware that I have always been supported by the people around me and by their encouraging words. My family, friends, teachers, and the many other people that I have had the pleasure of knowing are a treasure to me. Drawing on this, I want to encourage students to place value on “being there with others” and to sculpt their own future with confidence.

I entered the PhD program at Ochanomizu University in the year that the Graduate School of Humanities and Science doctoral program was opened. The doctoral program was the nation's first comprehensive research and education program with a unique interdisciplinary research approach and offered research advice from instructors from different academic fields. The students were expected to constantly attempt new ways of doing things. The thirteen students who entered in the inaugural academic year varied greatly in age and specialization. We students learned to question and challenge conventional wisdom, and we engaged in debate on a daily basis. This became the basis of my academic stance. Throughout my academic career, teachers both in Japan and overseas and friends studying the same discipline always supported me.

This symposium is the result of Ochanomizu University's decision to promote initiatives to realize a gender-equal society and to inform the international community about our efforts. Hand in hand with the university presidents who have traveled from overseas for this symposium, I would like to globally promote initiatives to promote women's active participation in society.

One of the key roles of the two national women's universities in Japan is to promote women's participation in society here. In 2011, the Cabinet passed the Third Basic Plan for Gender Equality and, under this five-year plan, measures are being implemented to raise the percentage of women participating in decision-making processes. Leadership development programs are critical in this regard.

Ochanomizu University launched the Women's Leadership Development Program in the 2006 academic year, and, to enhance the program's efficacy, we expanded and strengthened the related administrative structure in 2011 to form a university body called the Office of Gender Equality.

Ochanomizu University is the first government-established institute of higher education for women, and this year marks our 137th anniversary. The university has produced countless women graduates who have gone on to be pioneers in their fields. Today our university is putting particular emphasis on our 21st Century Liberal Arts Education Integrating the Humanities and Sciences program, our Multiple Program Elective Course System, and our Women's Leadership Development Program.

Our three core principles for undergraduate education are knowledge, insight, and tolerance, and we aim to produce women who have specialized knowledge in their chosen fields, good judgment, and an open attitude to other views and perspectives, and who can “be there with others.” “To be there with others” is one of my guiding principles as a leader, but a leader is not simply someone who is at the top or who is a “servant leader” (Robert K. Greenleaf, Servant Leadership, 1977). I believe that there is a third type of leader, a new kind of leader.

I look forward to seeing students become this new kind of leader-to be equipped with high-level knowledge, to confidently try various new things through “being with others,” and to sculpt their own, new future.

# Commentator



野口 誠之氏  
奈良女子大学学長

NOGUCHI Seishi  
President  
Nara Women's University

男性が作ってきた社会の中に女性が進出してくるといろいろな軋轢が生まれます。昔は「女なんか」という風にストレートに差別されました。ところが、だんだん世の中が進んでくると、建前上は平等を掲げ出します。そして、いったん建前で平等を打ち出すと、差別が隠れてしまい、目に見えない差別となります。その差別を非難しようにも、「いやそんなことはありません。ちゃんと平等に扱っています。憲法でも保障されています」と言われてしまう。このように、平等の建前に隠れた差別というものは対応が難しいのです。したがって、数字上半々になれば済むというだけでは、本当の意味での男女共同参画社会は達成されないと思います。

しかし、現在の勢いで女性の社会進出が進めば、30年後にはおそらくジェンダーイコリティが実現します。あるいはそれをもっと越えて、女性優勢の社会になるでしょう。これは、私の周りの状況からも想像できることです。私は、素粒子物理学という、大規模な実験を行う分野、しかも男性が圧倒的に優位な社会に、30年以上にわたって女子学生を送り出してきました。この分野においてもかつては女性に対する差別が公然と行われていたのですが、このごろは女子学生のほうが非常に熱心である、ということをよく聞きます。

私は1975年に奈良女子大学に就職し、それから現在まで勤め続けています。奈良女子大学は西の国立女子大学であり、当初は「学生が女子だから先生は全部男でもいい、それで平等だ」というような乱暴な議論まであっ

たということです。このように、女子大学だからといって女性の教員が自動的に増える、ということはありません。奈良女子大学の女性教員比率は現在30パーセントほどであり、それを50パーセントに近づけるためには大変な努力が必要です。ですから、お茶の水女子大学の女性教員比率が現在50パーセント近いということは、より早い時期から様々なことで努力された結果ということになります。

では、なぜ女性教員比率が重要なのでしょうか。それは、平等という観点からだけでなく、学生のためという観点からも明らかです。というのも、多くの女性教員がいるということは、学生にとって励みとなるロールモデルが多数存在しているということになるからです。このような信念から、奈良女子大も中期目標として30パーセント以上という数字を掲げています。

また、国立の女子大学としては、常に、なぜ女子大なのかという問いに答えないとはいけません。そこで私は、「女子大是論」を提唱しています。つまり、女子大学の中にいる人が自分たちの存在意義を自分たちで見つけるためには、「是非 (yes or no)」ではなくて、「是是 (yes and yes)」だけでよい、ということです。悪いところをあげつらうのは他人に任せて、それよりも自分たちが実際に行っている良いことをどんどん取り上げ、それを進めるということが今後の女子大学にとって重要なのだと思っています。

When women enter a society created by men, friction arises. In days past, there was outright discrimination of the "no women allowed" type. As society gradually moves forward, though, it outwardly raises up the banner of gender equality. And, once equality is espoused outwardly, discrimination goes underground and takes on an invisible form. If you try to challenge it, you are told that what you have criticized is not actually the case, that women are treated perfectly fairly, and that this is even safeguarded under the constitution. It is hard to address discrimination that is hidden under a façade of equality. Therefore, just making things even in terms of numbers between men and women will not result in the achievement of a gender-equal society in the true sense.

If women continue to enter society at the current pace, gender-equality will be achieved in 30 years' time, or perhaps the trend will go beyond that to create a society where women are in the superior position. This is something I can imagine from the situation around me at Nara Women's University. My field of specialization is particle physics. Our university has produced graduates in this field, known for its large-scale experiments, for more than 30 years and sent women scientists into a heavily male dominated world. There used to be open discrimination against women in this field, but I often hear these days that it is the women students who are more passionate about their field of study.

I joined the academic staff at Nara Women's University in 1975 and have worked there ever since. Our university is the national women's university in western Japan, and in my early days at the university there were some rude comments made like "All the students are women so it is okay if all the professors are men. That would make things equal." As you might imagine from this statement, the number of women on the faculty does not automatically increase only because it is a women's university. Women now make up about 30 percent of the faculty at Nara Women's University, and it will take a great deal of effort to bring that percentage near 50. This means that the fact that women make up almost 50 percent of the faculty at Ochanomizu University today is the result of a variety of efforts from earlier days.

Why is the percentage of women faculty members important? It is clear that it is important, not only from the perspective of equality, but also from the perspective of what it does for the students. If there are many women faculty, it means that there are many role models who can be an encouragement for the students. From this belief, Nara Women's University too has set the midterm goal of having women make up over 30 percent of the faculty.

As a national women's university, we need to constantly reflect on the significance of being a women's university. In this regard, I advocate the approach of affirming the existence of women's universities. In other words, for a women's university to find its raison d'être itself, it must put all its energy behind being a women's university and not have negativity mixed in. I think it is important for women's universities to leave the criticizing to others and to concentrate on focusing on and advancing further the many good things that they are actually doing.

イタリア (Italy)  
コッレージョ・ヌオーヴォ  
Collegio Nuovo



パオラ・ベルナルディ氏  
Paola BERNARDI



サスキア・アヴァッレ氏  
Saskia AVALLE

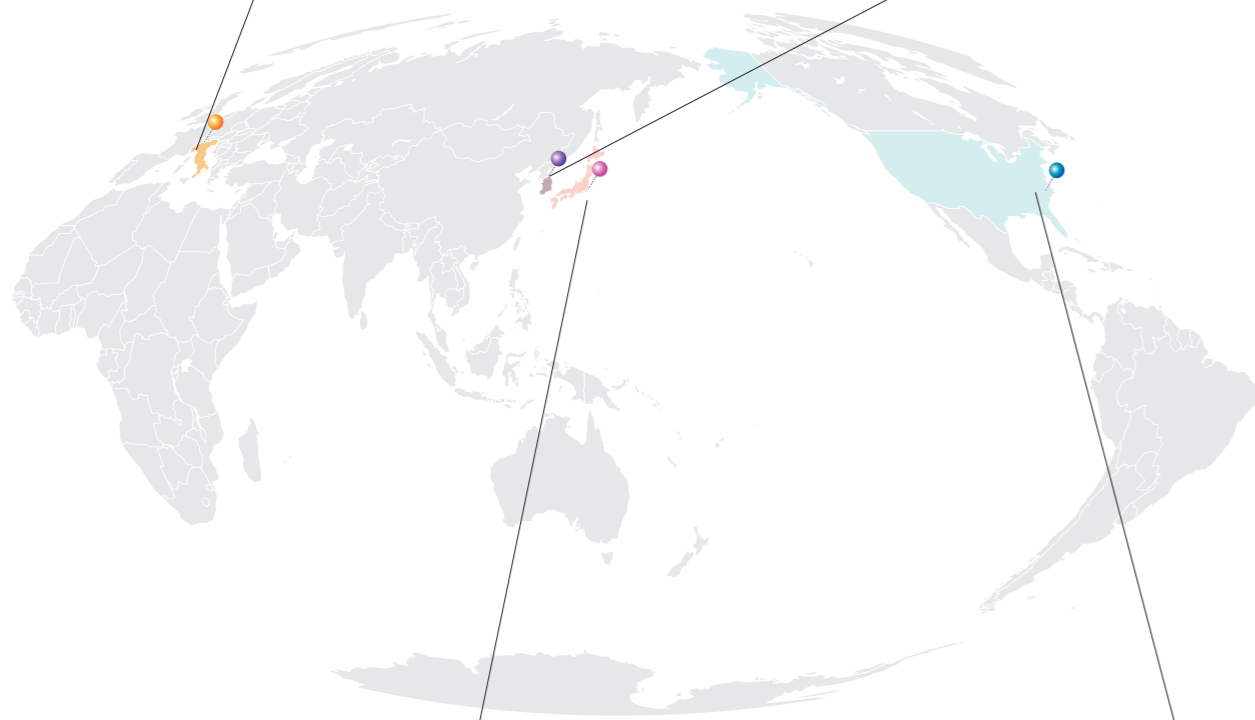
韓国 (Korea)  
韓国・梨花女子大学  
Ewha Womans University



キム・ソンウク氏  
KIM Sun-Uk



キム・ウンシル氏  
KIM Eun-Shil



日本 (Japan)  
お茶の水女子大学  
Ochanomizu University



羽入 佐和子  
HANYU Sawako



鷹野 景子  
TAKANO Keiko

米国 (USA)  
マウント・ホリヨーク大学  
Mount Holyoke College



リン・パスクェラ氏  
Lynn PASQUERELLA



八柳 里枝氏  
HACHIYANAGI Rie

**AWiL 国際シンポジウム** — 未来を創造する大学 —  
A-WiL Symposium -The University as Architect of the Future-



A-WiL Symposium -The University as Architect of the Future-

# 各国女性リーダー育成教育の取り組み

International Perspectives on Women's Leadership Development

## Moderator

石井クンツ昌子  
お茶の水女子大学教授

ISHII-KUNTZ  
Masako  
Professor, Ochanomizu  
University



# 大学はいかにして未来を創っていくか

## —最新のリーダーシップ教育—

### How A University Is Creating the Future

— Leadership Education Update —



キム・ウンシル氏  
韓国・梨花女子大学  
一般教養センター長

KIM Eun-Shil  
Professor  
Ewha Womans University  
Korea

梨花女子大学における初期の目標のひとつは、女性リーダーを教育するというものでした。これは、女性の人間性の回復という文脈において追い求められたものです。当時女性リーダーという概念によって示されたのは、教育された女性、学識のある女性であり、リーダーシップとは、そのような女性が他の女性のために道を切り開き、先導することを意味しました。したがって、リーダーシップの本質は、他者を喚起し啓蒙するような教養ある女性にあったのです。このような文脈における最も重要な課題は、女性が男性と全く同じように学び、知識を獲得すること、そして、社会においてリーダーとなるということでした。その結果として、我が大学はさまざまな分野において多くの「初めての女性」を輩出しました。近代化の過程における梨花女子大学の主たる目標は、卒業した女性が社会において職を得て、エキスパートになるのを支援することでした。梨花女子大学の教育の歴史において、1970年代に始まった女性学\*が女性の教育に決定的な転機を与えました。そこでは、知識と女性、知識と権力、知識と世界と女性の関係について学ぶことのできる新たな教育の機会がもたらされたのです。リーダーの意味も、単に良い教育を受け多くの知識を持つだけの女性から、新たな知識を生み出し、世界を変えるような自律的で自己決定のできる女性へと変化しました。そして、梨花女子大学では、新たな価値を持つ女性リー

ダー教育計画が2013年に始動します。その目的は、学生たちをシェアード・リーダーシップの中で教育することです。つまり、学生たちは、学んだことを共有し、他者の存在を認め敬意を払う。そのようなリーダーシップを実践するのです。このリーダーシップ教育の一環として、韓国の存在、梨花女子大学の果たすべき役割が、アジアにおいて、そして世界においてどのように変化してきたかについての議論を通して、梨花女子大学が蓄積してきた知識やリソースを共有すると共に、さまざまな共働プロジェクトを企画する予定です。

#### pickup

##### 女性学 Women's Studies

男性の視点にとらわれた既存の学問のあり方を批判し、女性の視点から問い直す研究。女性、フェミニズム、ジェンダーや性をめぐって、政治学や社会学、思想など幅広い人文科学的、社会科学的な研究。



It was one of the early goals of Ewha Womans University to educate women leaders, which was pursued in the context of the humanization of women. In those days, the concept of women leaders referred to educated women, learned women, and leadership meant the capacity of those women to pioneer and guide others. Therefore, the essence of leadership lay in educated women awakening and enlightening other women. The most important aim was for women to learn and acquire knowledge in exactly the same way as men and become leaders in the public sphere. As a result, Ewha produced many a first woman in numerous fields. And in the modernization process, Ewha's chief goal was for its women graduates to obtain jobs in the public sphere and become experts. In Ewha's educational history, Women's Studies which began in the 1970s provided a crucial turning point for women's education. A new educational stage was opened in which the relationship between knowledge and women, knowledge and power, and knowledge, the world and women was taught. There was a shift in the meaning of leaders from women who had simply received a lot of education and acquired a large amount of knowledge to autonomous and self-determining women who were producing new knowledge and re-creating the world. Starting in 2013, Ewha plans to implement a women's leadership education of new values.

It wishes to educate its students in a leadership of sharing, by which they share what they have learned and recognize and respect the existence of others. Sharing the knowledge and resources Ewha has accumulated by discussing the changes in the position of Korea and that of Ewha in Asia as well as in the world and designing various collaborative projects can also be a part of such leadership education.

# アートを通じての女性リーダーの育成

## Cultivating Women Leaders through Art



八柳里枝氏  
米国・マウント・ホリヨーク  
大学 美術科准教授

HACHIYANAGI Rie  
Associate Professor  
Mount Holyoke College  
USA

このプレゼンテーションでは、私がデザインした2つの美術科のクラスを紹介し、生徒の作品を通じて、女子生徒たちがどのように、リサーチすることや、自分の意見をしっかりと持つということ、そして効果的なビジュアル・コミュニケーションを使って、その意見をきちんと伝えるということや、そのプロセスがどれだけ彼女たちを勇気づけ、自己を確立することにつながっているかを見ていただきたいと思います。

まず、「アートと現代の問題」という一年生の実技のクラスについて紹介します。生徒はまず、基礎的なビジュアルのボキャブラリー、例えば構図はどのように作成するか、美術的な要素をどうやって組み合わせると意味というものが生まれてくるのか、ということや学びます。

キム・エドワーズは、スマートフォンに象徴される現代のテクノロジーというものに、私達はあまりにも頼りすぎて、人間らしさそして人間性というもので失っているのではないかと、という疑問をインスピレーションとしています。大きな講堂型の教室の生徒の椅子に貼られているキムの版画が、私達に「自分自身の人間性を、きちんとコントロールできていますか？」と無言で問いかけるのです。

エヴェリン・ロバーツの作品のインスピレーションは、「一匹の魚を与えても一日しか食べられない。釣りを教えれば、一生食べられる。」という格言から来ています。作品の上半分は現在の状況を表して、太った白人の男性が、お金で買った魚を飢餓で苦しんでいる人々の上から落としています。下半分は希望的な将来を描いて、たくましい女性が現地の男性に農耕機具の使い方を教えています。ここで大切なのは、彼が働く喜びを得、自立した生活ができることの充実感から微笑んでいることです。

キャサリン・デラマターは、ウォール街を占拠せよという市民運動に呼応して、2色刷りで100枚ものリノ

リウム・プリントを作りました。社会的・経済的な不平等、高い失業率、大企業と政府機関の癒着に反対していて、プリントのイメージになっている99%というのは、ほんのわずか1%の信じられないほど裕福な人達と、残り99%の人々との貧富の差がどんどん開いていっていることを示しています。キャサリンの作品は、キャンパス・センターの中心を文字通り占拠し、ビジュアルな存在感を通じてこの現状を訴え、共感を募りました。

アイシャ・フォルキは、妊娠中絶が厳しく禁止されているパキスタンの出身です。現在アメリカでは墮胎に関する議案が提出されていて、恐ろしいのは、レイプされて妊娠してしまっても中絶することがほとんど不可能になるということです。そのような状況になれば、そんな母親達は自己弁護することさえできません。彼女たちの恥や恐怖、そして子供を授かってしまったという複雑な心境が、このコラージュされた絵に強く表現されていて、手首と胎児にからみついた鎖は私たちの心に重くのしかかり、言葉では表現しきれない悲しみを訴えているのです。

このプレゼンテーションの後半は、「言葉とイメージ」という半分実技、半分セオリーの3年生のクラスから2作品紹介します。このクラスでは、構造主義とポスト構造主義というコンセプトを学び、目に見える状況の裏に隠されているシステムを掘り下げて見つけていこうと試みています。その方法のひとつとして、社会の根底となっている構造を暴き出すサイン・記号を創作する、という課題が与えられます。

オーブリ・ロザッティは、哲学者ジャック・ラカンが、「真の欲望とは、他人の欲望である」と言ったことにインスピレーションを受けました。誰かを羨望してしまう感情と、実は誰かに羨望されたいと欲してしまう感情に、特に女性は惑わされてしまっているのではないかと、とも分析しています。オーブリは、羨望に満ちてじっと見つ

める女性の目をビジュアルサインとして作り、公衆の女性トイレの鏡と、その向かいにある大きな壁に展示しました。観客は、この鏡と壁のハザマで無数の目に見つめられ、人間の根底にある羨望・貪欲・そして鬱積した憤りを体感することができました。

man (男性) という言葉が woman (女性) という言葉の中にあるように、男性と女性を表すスタンダードなシンボルでも、女性の中に男性がいます。ディアナ・チハイは、これは私たちの潜在意識を表すサインなのではないかと追求しています。男性は自分らしくあるだけで一人の人間だけれども、女性には男性らしさと女性らしさの両方が求められていて、どちらも持っていないと一人前として認めてもらえない。このコンセプトを掘り下

げつつ、男女の素質の違いを表す言葉を使って、ディアナは独自のビジュアルサインを完成させました。彼女のサインでは、女性であることを示す部分がマントのように区切られ、私達女性を、男性が持っていないものを兼ね備えたスーパーヒーローとして表現しています。

これらのアートプロジェクトは、女子生徒にきちんと意見を持つことと、それを効果的に表現することを求めています。パワフルなビジュアル作品を作ることを目標としながら、物事を掘り下げていくと何が見えてくるかということと、そのことに対してどうやって自分らしいものの見方を表現していくか、ということや学ぶのです。私は、このプロセスが、将来の女性リーダーを養成することに貢献していると信じています。

In my presentation, I share some artworks made by students in two of my classes. I discuss how my students learn to research, establish their own stances, find effective visual ways to communicate important issues, and finally become empowered through this learning process.

The course entitled "Art and Contemporary Issues" is a studio art course taken mainly by first-year students. In this course, students learn basic visual vocabulary, such as how to compose visual elements and how those elements create meanings.

I begin the presentation with Kim Edwards' artwork. Kim witnesses that our reliance on technology, symbolized by a smart phone in the artwork, can literally consume our human existence. Her printed images of a smart phone attaching a human were placed on the backs of students' seats in a large classroom, posing this question without words: "Are you still in charge of yourself?"

Evelyn Roberts' inspiration comes from the proverb "If you give a man a fish, he will eat for one night. If you teach a man to fish, he will eat for a lifetime." In the artwork, inside the top half of the green fish, you see a fat, Caucasian man dropping fish made of money to starving people. In the bottom half of the fish, hopefully representing a future, a strong woman is teaching a native man how to use agricultural equipment, and he smiles with satisfaction in working and earning his living.

Katherine DeLamater's project responded to the "Occupy" movements with 100 prints. The slogan "We are the 99%" brings attention to the growing economic inequality in the United States; the wealthiest belongs to just the top 1% of the population. Katherine's art installation took over the middle of the campus center, artistically encouraging students to get involved with the worldwide movement.

Aisha Faruqi is from Pakistan, a nation where abortion is illegal. Her artwork responds to proposed laws in the United States that would severely limit access to abortions, even for victims of rape. Those women in such circumstances cannot speak up for themselves, and their shame, horror, and complex emotions are powerfully expressed in this collaged painting. Chains on the portrayed woman's wrist and the baby put unspeakable weight on viewers' hearts, urging us to feel the sad situation.

In addition, I share two examples from an upper level course, "Word and Image." In this course, students explore and attempt to discover hidden structures in visible situations and circumstances, inspired by structuralism and post-structuralism theories. One of the ways they do so is through creating visual "signs" that reveal underlying structures in society.

Aubrey Rosati drew her inspiration for this visual sign project from philosopher Jacques Lacan who says, "Desire is the desire of others." Aubrey also observes how this relationship between envying and wanting to be envied governs our daily lives, especially for women. She installed the glaring eyes of envy on both a public bathroom mirror and a large wall facing the mirror, trapping the audience in between, in order for the audience to physically experience the greed and resentment of the this human condition.

Diana Chihai realizes that, as the word "man" is inside the word "woman," the standard symbol for woman also holds a man inside. She took this as an indicator of our attitude towards man and woman; how a man can just be a man, but a woman has to have both male and female qualities in order to be complete. In her artwork, she created her own visual sign, made of words that signify gender-related qualities. In her sign, what makes woman a woman makes one look like a super hero; what we have as women gives extra power to us as human beings.

These art projects challenge female students to become opinionated in communicative and effective ways. The projects become opportunities for those young women to look deeper into issues, find their own voices about them, then create visually powerful ways to communicate their concerns. This process empowers my students as potential future leaders.

# 女性リーダー育成

## —コッレージョ・ヌオーヴォの取り組み—

### Collegio Nuovo's Best Practice in Fostering Young Women

— Silent Job and A Lifelong Learning Experience —



サスキア・アヴァレ氏  
イタリア・コッレージョ・ヌオーヴォ  
文化学術活動コーディネーター

Saskia AVALLE  
Coordinator of Cultural and Academic Activities  
Collegio Nuovo  
Italy

リーダーシップというと、本質よりも外見を、影響力を持ち他者の声に耳を傾け巻き込むというよりも高圧的な態度を、そして、どのような事情であろうがどんな犠牲を払っても常にトップを目指すという姿勢を連想しがちです。

リーダーシップは、まずビジネスや政治の世界に関連付けられるようですが、いまやどのような分野であってもリーダーになることの重要性が叫ばれています。スーパーマーケットの書籍コーナーでさえリーダー関連の啓発書で埋め尽くされているのです。そこで語られることの多くは、次のようなことがらであるように思われます。つまり、リーダーでなければ価値はなく、真の積極的貢献もできない、ということです。世界中の全ての人々がリーダーを目指すべきという考えは、あたかも、世界を将軍のみで構成された軍隊にするようなものです。

1978年創設のコッレージョ・ヌオーヴォでは、これとは異なるアプローチによる教育を目指しています。その目指すところは、大学憲章にも述べられている通り、「州立大学およびパヴィーアの他の高等教育機関において研究に素晴らしい適性を示している若い女性を教育し、その文化的発展を助けることによって、国の知的進歩に「非常に現実的な側面」で貢献する」ことです。「進歩」をキーワードとし、段階的アプローチ、つまり、天才を見つける努力をするのではなく、社会の中で学生たちの能力を向上させるアプローチをとっているのです。学生は「研究に素晴らしい適性を示す」ことによって選り出

されます。これは、見た目ではなく学生としての本領、言うなれば実質を重視しているのです。さらに、彼女たちは「非常に現実的な側面」で支えられています。本学では、援助に値する学生には学費免除あるいは学費の減額による支援を行っていますし、留学のための奨学金も充実しているのです。

大学創設から30年の後、イタリアでは『能力主義：才能ある人材を育成し、社会にさらなる豊かさや公正さをもたらすための四つの具体的提案』(Meritocracy: four concrete proposals to promote talent and bring more wealth and justice to our society) という本が出版され、それにより多くの活発な議論が引き起こされました。この本を書いたのは、本学で教養科目を担当し、「Women Matter」を出版した有名なコンサルティング会社マッキンゼーの名誉取締役でもあるロジェール・アブラヴァネルです。イタリア共和国の上院議員であり国際的にも活躍している女性政治家であるエンマ・ボニー

#### pickup

##### シェアード・リーダーシップ

一人の人間が強いリーダーシップを発揮するのではなく、リーダーシップ機能を複数のグループメンバーが分かち持つ(シェア)すること。メンバー個々の特性や能力および状況に応じて、リーダーシップを発揮する人間が変わる。

ノは、2008年にコッレージョ・ヌオーヴォで行われたWEW(世界女子大学連盟)に参加し、『能力主義』の刺激的なアイディアは、「イタリアを将来的に、活力と自信に満ちた国にするショック療法である」と述べています。

活力(ダイナミズム)とは、緊密な国際協力を通じて培われる心の広さであり、自信は、学生同士の絶え間

ない思想的対立や論争、ロール・モデルとの直接的な出会いによって養われるものです。この2つのスキルおよび素養こそが、コッレージョ・ヌオーヴォが生涯教育の経験を通して高められた日々の地道な活動を通して育成してきたものであり、その目指すところは、現在そして未来に恩恵をもたらす、シェアードリーダーシップを構築することなのです。

Leadership can be associated to external appearance, rather than substance, authoritativeness, rather than being influential and capable of listening to others and involving them, and constant effort to aim at the top, at all costs and no matter what the context is like.

Leadership seems to be linked in the first instance with the business and political world, yet there is now also a constant reminder to become extensively a leader: even supermarket shelves are covered with books encouraging one to be a leader. The prevailing message seems to be that there is no value and no real active contribution in being a follower, thus shaping a world as an army wholly constituted by generals.

Collegio Nuovo, from its inception in 1978, aims at cultivating a different approach. Its effort, as asserted by Statute is to “contribute in a very real way to the intellectual progress of the country, by education and assisting in the cultural development of young women enrolled at the State University and other institutions of a higher level in Pavia, who display distinct aptitude for study”. Development is a key word which highlights a gradual approach, a tendency to improve students' capabilities within society, rather than the effort to go hunting geniuses. Students are selected on their “distinct aptitude for study”, that's to say *merit*: substance rather than appearance. Moreover they are backed in a “very real way”, since the College supports the most deserving students by either waiving their fees entirely or by applying subsidised rates, besides a significant number of study abroad scholarships.

Thirty years after the College's foundation, a book was published in Italy that even from its title (*Meritocracy: four concrete proposals to promote talent and bring more wealth and justice to our society*) raised a vast and stimulating debate. It is written by one of the distinguished speakers in the cultural program run by Collegio Nuovo, Roger Abravanel, Emeritus Director of Mc Kinsey, the renowned consultancy company which published a key report called *Women Matter*. Emma Bonino, Senator of the Italian Republic and one of the most prominent political women also at an international level, who officially greeted the 2008 WEW meeting at the Collegio Nuovo, claimed that the stimulating idea of *Meritocracy* is “merit as a shocking therapy to make Italy more dynamic and confident in its future”.

Dynamism, as open mindedness through intense international networking, and confidence, feed both through constant peer-to-peer confrontation and direct contact with role models, are skills and qualities equally fostered at the Collegio Nuovo, through a silent job enriched with a lifelong learning experience. With the aim at building a shared leadership for the benefit of the present and the future.



# 「みがかずば」の理念に基づく 女性リーダーの育成

Fostering Women Leaders and “Migakazuba” Philosophy



鷹野 景子  
お茶の水女子大学副学長

TAKANO Keiko  
Vice President  
Ochanomizu University

お茶の水女子大学が現在取り組んでいるリーダーシップ教育は、「みがかずば」という言葉をキーワードにしています。「みがかずば」とは本学の校歌であり、その歌詞は、お茶の水女子大学の前身である東京女子高等師範学校の開校にあたって昭憲皇太后からいただいたものです。この校歌には、「玉も鏡も、磨かなければ輝きを失ってしまう。学ぶことも同様であるから、原石を磨くように自分自身を磨きましょう」というメッセージが込められています。

私たちはこの「みがかずば」という言葉をキーワードにリーダーシップ教育を開始しました。「みがかずばプロジェクト」と銘打った本学のリーダー育成事業は、「Make a Difference」、つまり「変化をもたらす」ということをコンセプトに、リーダーに必要な素養を体系化し、「常に問題意識を持って積極的に周囲に働きかけ、社会に変革をもたらす新しい時代のリーダー」を育成することをその目的としています。

リーダーに必要な力の三つの柱は、心遣い (Respect for others)、知性 (Intelligence)、しなやかさ (Confidence) です。しなやかさとは、「実力をつけ、何事にも自信を持ってしなやかに対応する」ということを意味しているため、英語では Confidence を対応させています。そして、この三つの柱を支えるために、表現と理解 (Communication)、発想と思考 (Creativity)、協力と組織化 (Organization) のスキルを養成することを目標として掲げています。

本学のリーダー育成プログラムの重要な目的のひとつは、国際的な機関や産業界の様々な分野においてリーダーの役割を果たせる女性を育てることです。このため

に行っている具体的な取り組みをいくつかご紹介いたします。

まず、本学のリーダー教育の基幹的科目である「お茶の水女子大学論」が挙げられます。この科目で、学生はお茶の水女子大学の歴史や現在について知り、ロールモデル講演会などを通して将来のキャリアのことを考える機会を持ちます。また、企画力養成を目的とする科目もあります。これは、複数の企業の方を講師として企画について講義を受け、その実践として、実際に企画を立てプレゼンテーションを行うものです。ここでは企画だけでなく、グループワークやプレゼンテーションによって、コミュニケーション能力や発信力をつけることができます。

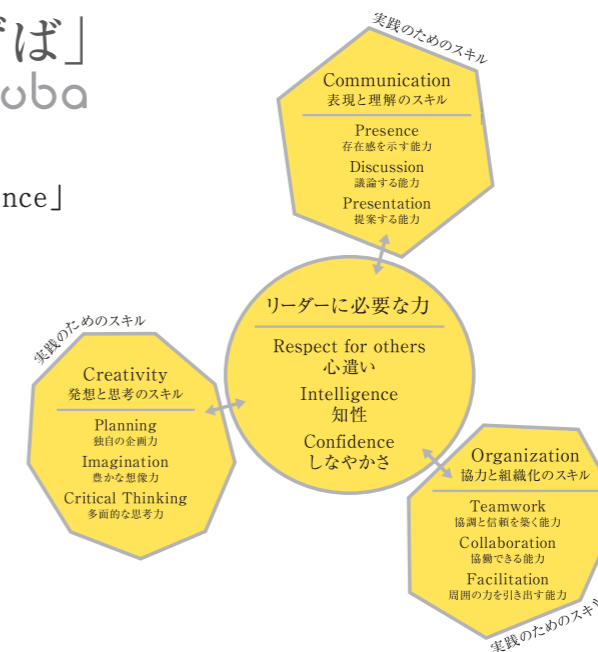
さらに本学では、学生に国際的な視点を持たせるため、各界で特にグローバルな視野に立って活躍されている方々の講演会を継続的に開催しています。そして、それと併せて、実際に学生を海外に派遣し、研究調査等を通じて経験を積ませるための試みも行っています。

また、実践の場として学内インターンシップも行っています。学生自主企画のインターンシップ「D-cha」。図書館業務を体験する Library Student assistant「Lisa」。食物栄養学科の自主活動グループ「Ochas」。そして、広報活動を体験するインターンシップ等があります。

私どもは、これらの取り組みを「みがかずば」の理念に基づいて行ってきました。そして今後も、この理念に基づいてリーダーシップ教育を推進し、女子大学という特性を活かして女性リーダーの育成に貢献していきたいと考えています。

## 「みがかずば」 mígakazuba

「Make a Difference」



※ 創立直後の1876年に昭憲皇太后より下賜されたこの歌は、日本最古の校歌として今も歌い継がれています。

Leadership development at Ochanomizu University today is focused on the keyword “Migakazuba.” “Migakazuba” is the name of our school song, and the lyrics are a Japanese poem received from Empress Dowager Shoken at the opening of Tokyo Women’s Normal School, the predecessor of our university. The school song says that both gems and mirrors lose their shine if they are not polished and the same is true of learning so we need to refine ourselves as we would polish a gemstone.

Ochanomizu University has launched a leadership development program based on the keyword of “Migakazuba.” Based on the theme of “Make a Difference,” our leadership training program, known as the Migakazuba Project, aims to bring together and systematize elements leaders need and to train up leaders for the new era who bring change to society by working positively with others based on a constant awareness of the issues.

The three core foundations of the skills required to be a leader are respect for others, intelligence, and confidence. “Confidence” refers here to developing proven skills and responding with flexibility and confidence to all things. To support these three foundations, we have set forth the guiding principle of developing communication, creativity, and organizational skills.

One of the key objectives of our university’s leadership development program is to foster women who can play leading roles at international organizations as well in industry and various other fields. I would like to present a few concrete examples of our efforts in this regard.

First, I would like to describe Introduction to Ochanomizu University, a core course in our leadership development program. This course gives students an opportunity to learn about the history of Ochanomizu University as well as the university today and to think about their future careers through role model lectures by alumnae. There is also a course designed to develop students’ planning skills. This course features lectures on product planning by representatives of various corporations. To apply what they have learned, students create a product plan and giving a presentation on it. Through the group work and presentations involved in this course, students improve their communication skills and powers of self-expression as well as their planning skills.

To instill an international perspective in students, Ochanomizu University offers an ongoing series of lectures by people in various fields who have a global perspective. Alongside this, we also have various programs where we dispatch students overseas for training or research.

We also offer intramural internships as opportunities for students to practice what they have learned. Internships include D-cha which is a student-led project planning program, LISA which is a library student assistant program, Ochas which is a student-led activities group composed of students in the university’s Division of Nutrition and Food Science, and a PR internship.

We have conducted these initiatives based on the philosophy of Migakazuba and we will continue to promote leadership development based on the philosophy of Migakazuba, thereby contributing to the development of female leaders by harnessing to full advantage our distinctive characteristics as a women’s university.

---

書名 文部科学省特別経費  
「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」  
(平成 22 年度—平成 27 年度)  
「A-WiL 国際シンポジウム—未来を創造する大学—」H23年度

発行日 平成 24 年 7 月 31 日

編集・発行 国立大学法人 お茶の水女子大学  
リーダーシップ養成教育研究センター  
〒 112-8610 東京都文京区大塚 2-1-1  
TEL 03-5978-5520  
E-mail info-leader@cc.ocha.ac.jp  
URL <http://www.cf.ocha.ac.jp/leader/>

編集事務 国立大学法人 お茶の水女子大学  
リーダーシップ養成教育研究センター  
アカデミック・アシスタント 小濱 聖子  
アカデミック・アシスタント 金 富美

編集協力 国立大学法人 お茶の水女子大学  
文教育学部  
アカデミック・アシスタント 浦川 修子  
人間文化創成科学研究科  
博士後期課程 1 年 黒岩 有香

印刷所 株式会社三京エンタープライズ

---



お茶の水女子大学  
Ochanomizu University

国立大学法人 お茶の水女子大学 リーダーシップ養成教育研究センター

TEL / FAX: 03-5978-5520 E-mail: info-leader@cc.ocha.ac.jp HP: <http://www.cf.ocha.ac.jp/leader/>