

2016年度 日米知識人交流事業 U.S.-Japan Public Intellectuals Network

2016年10月15日～23日

ジュリエット・ガルシア氏

テキサス大学システム総長補佐 (コミュニティ・国内・国際担当)
前テキサス大学ブラウンズビル校学長

October 15 – 23, 2016

Dr. Juliet García

Senior Advisor to the Chancellor for Community,
National and Global Engagement,
The University of Texas System; Former President,
The University of Texas at Brownsville



[京都シンポジウム]

「変革のリーダーシップ～ダイバーシティから生まれるイノベーション」

開催日：2016年10月19日 会場：立命館大学

[Public Symposium in Kyoto]

“Transformational Leadership, Diversity and Innovation in Higher Education”

Date: October 19, 2016 Venue: Ritsumeikan University

[東京講演会]

「女性のリーダーシップと米国の高等教育」

開催日：2016年10月20日 会場：アメリカンセンターJAPAN

[Public Lecture in Tokyo]

“Women, Leadership, and U.S. Higher Education”

Date: October 20, 2016 Venue: American Center JAPAN

日米知識人交流事業

国際交流基金日米センター（CGP）は平成27年度より米国の多様な知的コミュニティのリーダーを日本に招聘し、日米知識人のネットワークを形成する交流事業を実施しています。本事業ではこれまでに、デヴィッド・ハリス氏（米国ユダヤ人協会理事長）、ベアトリス・オテロ氏（前ワシントンDC副市長）、エリオット・エイブラムス氏（外交問題評議会シニアフェロー）が来日し、日本の研究者、政策実務家、市民セクターのリーダーとの対話や、公開講演会を行いました。

U.S.-Japan Public Intellectuals Network Program

The Center for Global Partnership (CGP) has implemented the exchange program that invites intellectual leaders from diverse communities in the United States in order to promote the networking of intellectuals in both countries since 2015. In this program, Mr. David Harris (CEO of the American Jewish Committee), Ms. Beatriz Otero (the former Deputy Mayor of Washington D.C.) and Mr. Elliott Abrams (Senior Fellow, Council on Foreign Relations) have engaged in dialogues with Japanese researchers, policy practitioners and leaders of the civil society, and held public seminars in Japan.

挨拶 Greeting

茶野 純一（国際交流基金日米センター所長）



日米センターは国際社会が直面する重要な共通課題を解決するため、日米両国が世界の人々とともに知恵を出し合い、協力していく必要があるという考えから、1991年に国際交流基金の中に設立されました。外交、安全保障、国際経済の分野を中心に、現代社会が直面する様々

な政策的課題について、日米双方でアイデアの交換を進め、課題の解決に向けた専門家同士の研究対話を支援するとともに、フェロウシップを通じた研究者支援や、日米双方の相手国理解の深化に向けたセミナー開催などを通じて日米関係の緊密化に取り組んでいます。

本事業では、米国との知的交流の促進という観点から、ジュリエット・ガルシア氏（テキサス大学システム総長補佐）を日本に招へいし、京都、東京にて講演会を開催しました。女性の社会参加の促進がアベノミクスの重要な柱の一つである中、ヒスパニック系女性初の米国大学学長としての経験に基づくガルシア氏のメッセージが、平等性やワーク・ライフ・バランスなどの課題への対応を含め、女性がリーダーシップを発揮する社会について思索を深める一助となれば幸いです。

京都シンポジウムでは、立命館大学男女共同参画推進委員会、国際関係学部、衣笠リサーチオフィスご関係者の皆様、また東京講演会では、在京米国大使館ご関係者の皆様より大変なご尽力をいただきました。厚く御礼を申し上げます。

Junichi Chano (Executive Director, The Japan Foundation Center for Global Partnership)

The Center for Global Partnership was established within the Japan Foundation in 1991 to promote collaboration between the people of Japan, the United States, and beyond, in order to address issues of global concerns. Focusing on areas such as diplomacy, security and international economy, CGP supports collaborative research and dialogue projects to resolve policy issues, develops next generation of public intellectuals through fellowship and holds public seminars to strengthen U.S.-Japan relationship.

As part of our effort to promote intellectual exchange and enhance understanding of American affairs in Japan, we invited Dr. Juliet García (Senior Advisor to the Chancellor, University of Texas System) to Japan and held public seminars in Kyoto and Tokyo. With the increased participation of women in the economy being promoted in the growth strategy proposed by the Japanese government (“Abenomics”), we hope that the messages delivered by Dr. García at these seminars, based on her experience of leading the college as the first Latina President in the United States, will serve as one of the materials to consider women’s leadership in the society, including issues of equality and work-life cycle accommodations.

I would like to express my appreciation to Ristumeikan University, particularly to Committee for Promotion of Equality of the Ritsumeikan Trust, College of International Relations and Kinugasa Research office, and the U.S. Embassy in hosting the seminars at their facilities.

ジュリエット・ガルシア

テキサス大学システム総長補佐
(コミュニティ、国内、国際関係担当)
前テキサス大学ブラウズビル校学長



長年公教育に従事し、全米における高等教育改革のリーダーとなった。1986年にコミュニティ・カレッジであるテキサス・サウスモスト大学学長に就任。ヒスパニック系アメリカ人女性として、米国で初めて大学学長となる。1991年に同校と4年制大学であるテキサス大学ブ

ラウンズビル校との連携を主導し、両校の財政・設備・人的資源の統合・整理により運営を効率化、南テキサス地域における学生の編入にかかる障壁を取り除いた。

学長を28年間務めた後、現在はテキサス大学システム総長補佐としてコミュニティ、国内、国際関係担当のオフィスを率いている。

米国大統領政権移行チームのメンバー（2回）、米政府ヒスパニック系アメリカ人のための教育向上イニシアティブのメンバー、学生への資金援助に関する米議会に対する諮問委員会の座長や、全米最大の高等教育団体である米国教育評議会の座長を歴任。「世界で最も優れたリーダー50人」（フォーチュン誌、2014年）の1人にも選ばれたほか、米国教育評議会からその生涯にわたる功績を表彰されるなど、受賞多数。

Dr. Juliet V. García

Senior Advisor to the Chancellor for Community, National and Global Engagement, The University of Texas System; Former President, The University of Texas at Brownsville

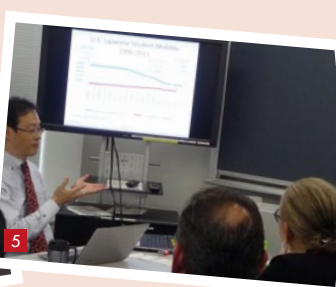
Dr. Juliet V. García has devoted her life's work to public service and has become a national thought leader in higher education innovation. Named the first female Mexican-American president of a US college or university in 1986 at Texas Southmost College, Dr. García then spearheaded the creation of the University of Texas at Brownsville in 1991 forming a unique partnership with the community college that consolidated the fiscal, physical and human resources of both institutions, increased efficiency, and eliminated all transfer barriers for students in the South Texas border region.

After serving as a college and university president for 28 years, she is now Senior Advisor to the Chancellor of the University of Texas System, where she leads the Office of Community, National and Global Engagement.

Dr. García has served on the transition teams of two Presidential administrations, was a member of The White House Initiative on Educational Excellence for Hispanic Americans, and chaired the Advisory Committee to Congress on Student Financial Assistance and the American Council of Education (ACE), the nation's largest higher education association.

Among the many honors she has received for her work are recognition by Fortune magazine as one of the World's 50 Greatest Leaders and the American Council on Education Lifetime Achievement Award.

日本滞在中の様子 / Scenes from Visit



1, 2: 東京大学 / University of Tokyo 3: 文部科学省 / MEXT 4: NPO カタリバ / NPO Katariba 5: 東洋大学 / Toyo University
6: 立命館大学 / Ritsumeikan University 7: 昭和女子大学 / Showa Women's University

「変革のリーダーシップ —ダイバーシティから生まれるイノベーション—」

組織の変革には、明確な信念とビジョンが不可欠です。ジュリエット・ガルシア氏は、長年にわたり高等教育の改革を先導し、大学第一世代（両親が高校卒業後の学歴を持たない学生）のエンパワーメントを通して、米国の民主主義を支えることに注力してきました。ガルシア氏は、学生の成功を促すためのイノベティブな取組みを次々と打ち出し、「変革のリーダー」として広く知られています。本シンポジウムでは、ダイバーシティ環境が教育や組織にもたらす影響も含め、いかに大学組織を活性化してゆくかについて議論し、ガルシア氏の変革を支える信念とビジョン、そのリーダーシップについて迫りました。（本事業は、立命館大学の平成28年度科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（特色型）」採択記念事業として実施されました。）

- 日時： 2016年10月19日 14:40-16:20
- 会場： 立命館大学衣笠キャンパス創思館カンファレンスルーム
- 主催： 国際交流基金日米センター
立命館大学 / 学校法人立命館 男女共同参画推進委員会
- 共催： 立命館大学国際関係学部 / 国際関係研究科
- 挨拶： 渡辺公三（立命館大学副学長）
茶野純一（国際交流基金日米センター所長）
- 講師・パネリスト： ジュリエット・ガルシア
（テキサス大学システム総長補佐 コミュニティ・国内・国際担当）
- パネリスト



パネリスト：相馬 芳枝
（立命館大学総合科学技術研究機構招聘教授）

1942年生まれ。1965年神戸大学卒業。1977年京都大学工学博士。主な業績は、銅、銀カルボニル触媒の発見と第三級カルボン酸の常温常圧合成法の研究、地球の温室効果防止のための二酸化炭素再資源化の研究。2011年に、IUPACより女性化学賞を受賞。日本化学会フェロー。



パネリスト：君島 東彦
（立命館大学国際関係学部長）

1958年生まれ。1982年に早稲田大学法学部を卒業後、シカゴ大学ロー・スクールで1987年に修士号（LLM）を取得。主な研究分野は、日本国憲法の平和主義に関する研究、憲法平和条項の国際比較研究、東アジア平和秩序に関する研究。



モデレーター：松原 洋子
（立命館大学衣笠総合研究機構長、立命館大学大学院先端総合学術研究科教授）

1958年生まれ。1987年東京大学大学院理学系研究科修士課程修了。1998年お茶の水女子大学大学院人間文化研究科博士課程修了。専門は科学史・生命倫理学・科学技術社会論。2002年から立命館大学産業社会学部教授。2016年より同大学衣笠総合研究機構長。

ジュリエット・V・ガルシア氏の講演要約

大学学長への道

ガルシア：私がここにいるのは、大学学長に就任するのを女性の皆さんが支援してくれたからです。また、男性の皆さんが支援してくれたおかげでもあります。そして、今日の私があるのは、男性も女性も教育を受けるべきだと信じた強い父がいたおかげです。私の両親は金銭的余裕がなく大学に進学できませんでしたが、子供たちを大学に進ませると固く決めていました。父は毎月学資を貯金しました。そのため、単に学校に通うのではなく、優れた成果を残すことに疑問の余地はありませんでした。母が40歳で亡くなり、父は裁縫など何でもこなしました。家庭では、男子がすべき仕事、女子がすべき仕事という区別はなく、仕事は仕事だったのです。

“今日の私があるのは、男性も女性も教育を受けるべきだと信じた強い父がいたおかげです”

私は博士号取得後、大学学長職への応募を決心しました。なぜそうしたのでしょか？ まだ非常に若かったのですが、手を挙げたかったのです。自分には無理と分かっていたし、実際に選ばれませんでした。最終候補には残りました。数年後に再び学長が公募された時、私は再び手を挙げました。今回は、学長を選ぶ評議員会の中に女性が2人いました。私が学長に就任するだけでなく、その地位で成功を取られるよう、彼女たちが協力してくれたのだと思います。私たちの仕事は、単に女性



挨拶：渡辺公三副学長（立命館大学）



教員を採用するだけではありません。それ自体はかなり簡単です。女性教員がキャンパスで働き始めた後、成功できるよう支援することが大切なのです。

大学における多様性

あるとき私は採用担当者に、大学での女性の採用が少ないと不満を漏らしたところ、採用したくても女性の候補者が少ないのだと言われました。認識にずれがあったので、私は全ての応募書類を個々の学科長・学部長でなく学長のオフィスに直接持ってこさせるようにしました。どうなったと思いますか？ 突如として、女性候補やヒスパニック系、アフリカ系、その他様々な人種の候補者が増えたのです。時には、少し厳しい姿勢が求められます。周りの環境を変えるには、多少の独創性が必要です。

私がテキサス大学ブラウンズビル校の学長であった頃、テキサス大学システム各校に計15人の学長がいました。15人のうち女性は2人でした。15人のうちヒスパニック系は2人で、私以外の1人は男性でした。現在、女性は1人だけでヒスパニック系も1人しかいません。従って、アメリカでもまだヒスパニック系女性学長が少ないという問題は解決していないのです。現在は新たな総長が就任し、テキサス大学内で男女の給与を同額にすると決めました。私は24年間この大学で働いてきましたが、男女同一賃金を実現し、女性と男性と同じ頻度で昇進させ、女性管理職の数を男性



と同じに増やすべきだと主張した総長は、男女を問わずこれまでいませんでした。

また、私はある年、同僚と予算問題に取り組んでいました。彼が私に「そう悪くないね」と言いました。私はてっ

きり、財政赤字を解決する方法がひらめいたのだと思いました。けれど実は彼は、女性と仕事をするのも悪くないね、と言いたかったのです。時には男性に、女性と仕事をした経験がないだけの場合もあります。男性も、別に女性と働きたくないわけではありません。ただ、少しナーバスになっているだけなのです。

自信の育て方

皆さんは、奨学金や仕事に応募したいと思ったことがありますか？ 仮に必要な応募条件が10個あったとします。男性が応募する場合どうなるでしょう。ある研究によると、男性は自分が5～6個の条件を満たせば「応募しよう」と考えるそうです。ところが女性の場合、同じ条件を見て10個中9個の条件を満たしていても、「全部の条件には当てはまらないから、応募はやめよう」と考えるといいます。

自分に自信がないせいで、前に進めないこともあります。今日、私から皆さんに伝えたいメッセージのひとつを紹介します。自信がないからといって遠慮してはいけません。気にせず、弱気な思いは追いやりましょう。私は昔、テキサス大学オースティン校の大学院で働きたくて応募書類を送りました。すると大学院から手紙が届きました。簡単にいうと「問い合わせはしないで下さい、こちらから連絡します」という内容でした。そこで私は、その手紙の一番下に名前が載っていた女性に電話をかけました。結局、5回目の電話でその女性から、仮採用することになったと聞かされたのです。

5回目の電話をしなければ、私の人生はどう変わっ

“自信がないからといって遠慮してはいけません。気にせず、弱気な思いは追いやりましょう。”

ていたでしょう。人生一度きりなので後悔はしません。私たちの仕事は変化を助け、民主主義を向上させ、違いをもたらすことです。皆さんが結婚しているかどうかや、男女の別は関係ありません。知性或合理性、ある意味での積極性あるいは自己主張といった資質があれば、誰でも変化を生みだしたくなります。皆さん全員が才能を与えられているのです。皆さんは、偶然ここに座っているわけではありません。皆さんがここにいるのは、皆さん自身を含め誰かが、この人ならどこかで変化を起こせると思ったからです。

また、私は、勇気ある女性たちから学びました。時には、他人の勇気を借りることも必要です。ある人には勇気がありますが、自分には勇気がない場合もあります。自分自身は、まだ勇気を育て、その使い方を学んでいる途中なのです。そのような時は、他の人から勇気を借りればよいのです。彼らの姿を見つめ、そこから学びましょう。

後に続く人のため門戸を開く

“私たちは高等教育を通じ、民主主義を維持し、次世代の学生にチャンスを与えようとしています。”

誰かにチャンスを与えてもらうことは大切ですが、皆さん自身が何らかのポジションにつき、後に続く他人に門戸を開くことも大切です。それも、私たちの仕事のひとつです。自分がチャンスを手にするだけではないのです。私がある時、大学学長として募金活動をしていると、赤ちゃんを1人抱っこし、もう1人をベビーカーに乗せたひとりの女性がオフィスにやって来ました。彼女は、寄付をしようとポケットに5ドル札を入れていましたが、オフィスにいる人々を見て少し決まり悪げな様子で、背を向けて立ち去ろうとしました。私も確かに募金していただきたかったのですが、明らかに、彼女は私よりはるかにその5ドルを必要としていました。私は「なぜ5ドルを寄付して下さるんですか？」と尋ねました。彼女はこう答えました。「それが、この子たちにとってただひとつの希望だからです」

私たちは高等教育を通じ、民主主義を維持し次世代の学生にチャンスを与えようとしています。この仕事

は希望であり、人々が自分の能力を最大限に発揮できる環境を作り出すことです。人材への投資を通じて民主主義を維持し、その人材が将来の民主主義を育てま

す。彼らは、末永く民主主義を守り支えていくでしょう。私は、高等教育という分野に携わる機会に恵まれたことを、この上ない名誉に思います。

パネルディスカッション

女性研究者の活用



相馬: ダイバーシティの第一歩として、女性が社会に積極的に参加すること、女性研究者を活用することが大事です。

女性研究者比率はアメリカ、イギリスでは40%になるようしていますが、日本は14%です。大学の学部別でみると、女性が多いのは人文科学、社会科学、教育であり、理学、工学、農学では低くなっています。理工系では女性教授はほぼ見えない存在です。この状況の解決のため、男女共同参画学協会連絡会が発足しました。この連絡会の主な活動は、アンケート調査をすること、意識改革のためシンポジウムなど働きかけを行うこと、そして男女共同参画を進めるため政府に要望書を出すことです。日本政府は2011年に、2020年までに女性研究者比率を30%にする決めました。この実現に向けて、現在約100の大学が、女性研究者支援を始めています。その主な内容は女性研究者の数を増やすこと、彼女たちが働きやすい環境を作ることであり、具体的には、保育所が作られ、9時～17時の勤務が可能になり、研究支援員が配置されています。立命館大学は3つの目標を掲げています。それは女性研究者比率を2021年までに23%にし、リサーチ・ライフサポート室を設け働きやすい環境を作り、リーダーとなる女性を育成し、上位等級に女性を昇進させることです。また、科学への興味の裾野を広げるために行われている事業の一例として、毎年200名程度の女子中学生が超電導磁石の実験など、多様な実験に参加しています。これらの実験に参加した大部分の学生は、理系に進学しています。

国際関係学部の多様性、男女共同参画への取り組み



君島: 国際関係学部には現在、女性教員が14名います。2010年は4名しかいませんでした。これほど変わったのは、男女共同参画のため積極的な政策（アファーマティブ・アクション）がとられたからです。まず2010年から、空席に対し女性

性の積極的な応募を歓迎するようにしました。もう一つは、採用の過程で3人の最終候補者リストを作る際に女性を最低1名入れることです。女性が少ない時は最終候補者リストに1名残せませんが、その場合は選考委員会が教授会で理由を説明しなければなりません。もちろん課題も残っています。65歳以下の教員50名のうち、教授が26名、准教授が24名ですが、そのうち女性教授は2名、女性准教授は12名と准教授の層に女性が多くなっています。また国際関係学部では女性学生が65%です。女性教員が少ないとロール・モデルが少なくなってしまう。

その他の多様性について言及すれば、国際関係学部教員の出身国は14カ国にのぼります。GS（グローバル・スタディーズ）専攻では全ての授業が英語で行われる





ため、日本語ができない学生を世界から受け入れており、学生の出身国は24カ国にもなります。また、国際関係学部の教授には、学者・研究者だけではなく、国連、日本銀行、日本政策投資銀行、読売新聞などで勤務経験がある実務家があります。

多様性は力です。立命館大学は戦後、平和と民主主義という教学の理念を掲げましたが、それは今も変わりません。21世紀の平和と民主主義とは、人々の違い、個性、アイデンティティを尊重し共存していくこと、すなわち寛容ということです。異なる人が共存していくところ、寛容というところに、私たちの学部の意味があるのかと思います。そういう意味で多様性は力なのではないでしょうか。

ガルシア：お二人のご意見を興味深く拝聴しました。今思い出した話なのですが、アメリカには女性がいない交響楽団がありました。そこで楽団は、オーディショ



君島：“異なる人々が個性を尊重し共存する、寛容というところに国際関係学部の意味があるのかと思います。”

ンの際にカーテンの向こうで候補者に演奏させ、男女を判別できないようにしたのです。その後10年間に、この交響楽団に入った女性が約30%も増えました。時には、男女に関する偏見や制約、制限に私たち自身が気づいていないこともあります。

私が学長に就任した1986年当時、米国の大学では女性学長は1%か2%に過ぎませんでした。その後20～30年の間に、2年毎に1%の比率で女性が増えました。このペースでいけば、40年ほどで追いつくでしょう。前進はしていますが、進歩を阻む旧態依然たるプロセスも多く残っています。

会場からの質問

学長としての苦勞

Q1 参加者：大学学長として一番苦勞したことは何ですか？

A1 ガルシア：苦勞は沢山ありますが、中でも一番大変だったのは、アメリカ国土安全保障省に提訴されたことです。先ほどの講演で勇気に触れましたが、この時は私自身にも勇気が必要でした。私が学長を務めた大学のキャンパスは、アメリカとメキシコの国境を流れる川から数十センチの場所にありますが、提訴された理由は、政府によるキャンパス内への国境

の壁の建設を許可する書類に、私が署名しなかったことでした。私は丸一年戦い、幸い勝訴しましたが、教授として、学長として、また私の夫や子ども達にとって辛い決断でした。自分の判断で、家族全員が利益を受けたり逆に傷ついたりするからです。

女性に対する偏見

Q2 参加者：女性に対する最大の偏見は何ですか、どうすればそれを克服できるでしょう。

A2 **ガルシア**：偏見が他人の心でなく、自分自身の心に潜む場合もあります。自分に自信を持つことです、そして挑戦する前から諦めてはいけません。たとえ奨学金や仕事を手に入れられないと思えても、とにかく応募しましょう。女性が率直に意見を主張すると、最悪の場合、無礼な女性だ、大口をたたいている、意見が多すぎると思われますが、それを克服することです。それが自分だと開き直り、そのような自分を尊重してくれる相手と付き合しましょう。

職場での男女共同参画の実現

Q3 **参加者**：日本では多くの人が、人種や性別が違う人を受け入れるのをためらいます。どうすればこの問題に対応できますか？

A3 **ガルシア**：大学学長に応募した当時、私もとても若かったのですが、ある男性理事にこんな質問をされました。「もしあなたが男性と一緒に出張したら、同じ飛行機に乗りますか、同じホテルに泊まりますか？」この人は何を言っているのだらうと思いました。私は、自分は色々な専門団体に所属していてその多くが男性主体であり、今までに男性と出張したこともある上、男性の同僚もいると答えました。これまで一度も問題なかったし、今後もないだろうと。言いたいことは、ためらわず口にしましょう。そうすることで、相手にも教えてあげられます。

私たちの大学の学長は、学部長以上の学内の全ポジションの最終候補に女性を1名以上含めると決めました。皆さんも色々な事に挑戦すべきです。周りの人に教えてあげてください。その過程で、男性の協力が必要な場合もあれば女性の協力が必要なこともあるでしょう。



キャンパスの多様性

Q4 **参加者**：具体的に、どうすれば日本の多様性を高められますか？

A4 **ガルシア**：国際交流基金は、私を含め様々な方を講演に招き、多様性を高める基盤を育てているといえます。ただし、これには長い時間がかかります。私はある日、「女性でラテン系であるという理由で委員会に招かれることには、うんざりした」と同僚に愚痴をこぼしました。すると彼は「気の毒だけれど、きみが部屋でたった一人の女性、たった一人のラテン系である限り、彼らの権利を主張する責任がある」と答えました。教室で、自宅で、職場で、教会など信仰の場で、誰もが多様性を訴えてゆく機会を手に入れています。私は、そのような機会を活用し続けてゆくことの他に、多様性を持つ社会を速やかに実現する方法を知りません。

“誰もがそれぞれの場所で多様性を訴えてゆくことができます。それ以外に多様性をもつ社会を速やかに実現する方法を知りません。”



「女性のリーダーシップと米国の高等教育」

女性のリーダーシップ開発は、職場における女性の昇進に関わる重要な課題です。米国において、ヒスパニック系女性としての初の大学学長である、ジュリエット・ガルシア氏は、長年にわたり高等教育に携わり、大学第一世代（両親が高校卒業以上の学歴を持たない学生）のエンパワーメントを通して、米国の民主主義を支えることに注力してきました。本講演会では、ワーク・ライフ・バランスから、平等性、政治事情まで、女性のリーダーシップについて幅広く議論しました。

- 講師： ジュリエット・ガルシア
（テキサス大学システム総長補佐 コミュニティ・国内・国際担当）
- モデレーター：永瀬 伸子（お茶の水女子大学基幹研究院教授、学長補佐）
- 日時： 2016年10月20日（木曜日）18時30分～20時00分
- 会場： アメリカンセンター JAPAN
- 主催： 国際交流基金日米センター（CGP）
米国大使館
- 主催者挨拶： グレゴリー・オーリット（米国大使館 文化交流担当官補）
茶野純一（国際交流基金日米センター所長）



モデレーター：永瀬 伸子
（お茶の水女子大学基幹研究院教授、学長補佐）

1995年東京大学大学院博士号（経済学）取得。日本と他の東アジアや西洋諸国との比較研究を行う。研究分野は、賃金体系、職業選択、労働市場の規制、社会保障、税や他の制度の労働とジェンダーへの影響、婚姻行動と出産時期など。

育児、公的年金システム、長期介護保険、育児休業等日本の制度に関し、実証的な分析を実施。研究成果は様々な経済・社会保障分野等の学術研究誌に掲載されている。

2008年～2012年度、文部科学省委託の近未来の課題解決を目指した実証的社会科学研究推進事業「ジェンダー格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト代表者。2013年～2016年、ハーバード大学客員研究員、コーネル大学客員研究員（安倍フェロー）。



ジュリエット・V・ガルシア氏の講演要約



大学学長への道

ガルシア: 大学学長に就任した当時、私の状況は、野球に例えれば「スリーアウト」でした。まず、当時の学長の平均年齢は52歳でしたが、私は37歳でした。さらに、当時の学長のうち、女性は5%に過ぎませんでした。そしてヒスパニック系女性では、私以前に学長を務めた人はいませんでした。

私は2人の男兄弟と一緒に育ち、姉妹はいませんでした。男兄弟がいる利点は、けんかの仕方を覚えられることです。ビジネス界や政治の世界、あるいは日常生活でもけんかの仕方を知っておく必要があります。男性にできて、女性はあまり得意でないことがあります。男性はけんかをしますが、もう一度一緒に遊ぶため仲直りします。後に私が働くことになる世界で、男兄弟と育つ中でけんかの方法と仲直りの仕方を学んだことが非常に重要になりました。

女性の自信のなさを扱った研究が、いくつか行われています。例えばある仕事に応募する際、10個の条件を満たす必要があるとします。ほとんどの女性は、条件全部を満たせなければその仕事に応募しませんが、男性の場合、条件の60%を満たせば応募するでしょう。女性が10個の条件全てを満たさねばと思う一方、男性は足りないスキルは後から勉強すればいいと考えます。周囲に自分を信頼してほしいと望むならば、女性はまず、それと同じくらい自分自身を信用しなければなりません。

私が学長を務めていたブラウンズビルではチェス大

会が盛んですが、参加した8歳の子供から、「チェス大会には負けはない。勝つか、経験から学ぶかのどちらかだよ。」と教えられたことがあります。失敗することがあっても経験から学ぶことが大切です。初めて学長職に応募した際、私は28歳でした。選ばれないと分かっていましたが、自分はより上を目指していると周囲に伝える必要があったのです。私は最終候補に残り、若い年齢で面接を受けることができました。選考する側は、最終候補に女性を1人残した方が見栄えがよいと考えたのでしょう。学長職は手にできませんでしたが、シグナルは送りました。

学長に応募する前に、テキサス大学オースティン校に応募したことがあります。そのポジションに応募すると、大学からは「問い合わせはしないで下さい、こちらから連絡します。あなたの名前は順番待ちリストに掲載されます」と手紙が送られてきました。当時2人の子供を抱え、引っ越すためには待つ時間がなかったので、その手紙を書いた担当者に電話をしました。当初は「こちらから電話します。かけてこないで下さい」という対応でしたが、5回目の電話で、1学期間だけ仮採用してもらえることになりました。

電話をしなければ、私の人生、子ども達と夫の人生、私が暮らす地域の人々の人生、私が学長を務めた間に卒業した4万人の学生の人生はどう変わっていたでしょう。自分に与えられた能力を生かすために努力することは、あなただけの問題ではないのです。後に続く人のため扉を開くことや、次世代の若者が未来への扉を開く手助けをすることにもつながります。

時には、少しの制度変更で結果を変えることができます。私は学長に就任する前は学部長でした。私は男性ばかりの学科長を集めて、もっと女性とラテン系の採用を増やさねばならないと伝えました。これからは、学科長が応募書類を受け取るのではなく、書類を全て学部長室に持ってきてほしいと言いました。すると女性の応募者はいても、全く検討されていなかったことが分かりました。

私は今、傘下に14校を抱えるテキサス大学総長の下で働いています。総長は、学長・学部長に、女性やヒ

スパニック系、アフリカ系、アジア系が少ないと指摘しました。そこで、面接を行う最終候補者の中に必ず女性1名、マイノリティ1名を入れることになりました。組織の中では、思い切って発言するだけで人が動き、やり方が一変することがよくあります。

次世代に門戸を開く

母が死んだ後、私が学んだ一番大切な教訓のひとつが、自立という考え方です。父は、もし自分に何かあれば子ども達が孤児になってしまうと心配していました。そのため「可愛い娘を守ってやろう」とはならず、「自分は明日生きているか分からない。娘に教育を受けさせ自立させよう」と考えました。何と素晴らしい贈り物を、子ども達に与えてくれたことでしょう！ 社会や家庭で違いを生みだしたければ、依存でなく自立を促すことです。

勇気ある人から学ぶこともできます。以前、テキサスには女性の州議員がいました。彼女は、大学学長は勇気が足りないと考え、全学長を招いて会談し、声高に意見を主張しないのは恥ずかしいことだと告げました。学長は、自分のためでなく学生のために発言しているのだと。州議会で学長が困難な要求を突きつけてくれなければ、議員も大学を助けられない、と言うのです。それ以来、私はためらわず要求を口にするようになりました。他人の声を代弁するなら、言い訳がましくなる必要はありません。権威ある地位に就くと、

“父は「娘を守らねば」ではなく、「自分が明日生きているか分からない。娘に教育を受けさせ、自立させよう」と考えました。”



“勇気を手に入れるには実践しかありませんが、勇気を借りる必要が生じる場合もあります。”

自分だけが会議の場で発言権をもつことも多くなります。自分しかいない時は、大きな声で主張しなければなりません。

勇気を手に入れるには実践しかありませんが、勇気を借りる必要が生じる場合もあります。私は、周囲の人から勇気をもらってきました。私は、キャンパス内への国境の壁建設を許可しなかったため、国土安全保障省に提訴されたことがあります。係争すると決めた際、多くの人が支援してくれました。私は彼らから勇気をもらい、彼らの知識も借りました。このやり方を、誰もが学ぶ必要があります。

ある日、私が設立した奨学金に募金するため1人の女性が大学を訪ねてきました。彼女はベビーカーに1人、腕の中に1人赤ちゃんを連れていましたが、5ドル寄付したいというのです。募金する前に彼女はお札の皺を伸ばし始めました。その時に私は、自分以上に彼女がこの5ドルを必要としていると感じ、「なぜ寄付して下さるのですか？」と聞きました。彼女は答えました。「あなたが、この子たちにとってただひとつの希望だからです」。私は、その5ドルを受け取りました。私たちも、必要だから募金を集めたのです。この寄付金で12,000人以上に奨学金を支給しました。周りの人の期待に応えるため、勇気を持たねばならないこともあります。



モデレーターからの質問

勇気をもらおう



永瀬: 背中を押してくださるような講演をありがとうございました。どのように勇気をもらってきましたか？

ガルシア: 時には周囲の人が勇気を与えてくれます。私は博士課程をやめようと思ったことがあります。私が怒りを

ぶちまけた後で、夫が「分かった、家に帰ろう」と言いました。夫はこう諭しました。もしきみが、1人の教授、1人の男性のせいで自分の人生を変えるつもりなら、それは間違っていると。その時、夫が私に勇気をくれたのです。

ワーク・ライフ・バランス

永瀬: 日本では、女性は仕事をやめて家庭に入る傾向があります。ガルシア先生はどのようにワーク・ライフ・バランスを実現され困難な状況をパワーの原動力に変えたのでしょうか。

ガルシア: 幸い私の場合、義母が子育てを手伝ってくれました。クーポン制度もありました。クーポンと交換で子どもの面倒を見てもらえるのです。クーポンがなくなった場合、よその子どもを預かり、お返しに自分の子どもの面倒をみてもらいました。また、私は学長就任後、学生や職員、教員の子どもを預かる託児所を



“自らが考えるリーダーシップを体現し、家族と過ごす時間を大切にしようというメッセージを周りに示すのです。”

キャンパス内に設置しました。バレーボールの試合など、家族のイベントに参加したい場合は早めに仕事を終わらせました。今日はバレーボールの試合の日だと宣言し、家族と過ごす時間を大切にしようというメッセージを周りに送るのです。権力を利用して、小さな変化を起こせることもあります。

博士課程の学生だった頃、結婚した学生用の住宅に住みながら、キャンパスで仕事もしていました。女性の活躍を支援するには、住む場所と仕事を用意することです。そうした現実的な問題で手助けする必要があります。

会場からの質問

夫の協力

Q1 参加者: ガルシア先生が忙しい時、ご主人は協力してくれましたか？

A1 ガルシア: 子どもたちを夫に任せ、私は朝から大学に行ったこともあります。私が仕事を終えて帰宅すると、子どもの世話をバトンタッチして、今度は夫が午後3時から11時まで働くのです。2人子どもがいたので、夫なしにはやっていけませんでした。

学長に立候補した理由

Q2 参加者: 28歳の時に学長に立候補したそうですが、手をあげた理由は何ですか？

A2 ガルシア: 私はブラウンズビル校の教授でした。傲慢に聞こえるかもしれませんが、自分ならより上手くこの大学を運営できると思ったのです。人生では誰しも、ただ見守るだけか積極的に参加するか決めねばならない時があります。その判断を一度し

たら、もう引き返せません。それは自分の性格でもあるのだと思います。

ジェンダーの壁を壊す

Q3 参加者: 女性として、上位の役職に向けて出世の階段を上るにつれ、反発が強まるのを感じます。何かアドバイスを頂けませんか。

A3 ガルシア: 完璧に対応する秘訣はありません。時には、沈黙が最善の道であることもあります。真正面から立ち向かって、上手くいかないでしょう。正面突破でなく、脇道を使うこともあります。とにかくドアをこじ開けることです。男性は、昇給や昇進を要求する際に女性ほどためらいません。自分が良い方法を見つけ、それを少しずつ発展させることです。挑戦をやめてはいけません。

“反発に直面した時には、自分が良いと感じられる方法を見つけ、それを少しずつ発展させることです。挑戦をやめてはいけません。”

女性の強み

Q4 参加者: 女性の方が話を聞くのが上手で、人間関係の機微に敏感だと言われたことがあります。男性と違い、女性だからこそ発揮できるリーダーシップ・スキルは何だと思われますか？

A4 ガルシア: その質問にも私は答えを持ち合わせていません。ジャネット・イエレン氏という女性初のアメリカ連邦準備理事会議長がいます。イエレン氏が議長候補になった時、彼女が立てた過去10



年間の市場予測は、他のどの男性の予測結果より正しかったのです。あなたの質問にかかわることですが、これは微妙なニュアンスに敏感であるというほとんどの女性もつ強みの一例だと思います。このように女性の強みを生かして、株式市場で活躍する女性は多くいます。自分の強みは何か知り、自分にはない強みを持つ人を周りにおく必要があります。

女性であることのデメリット

Q5 参加者: 私は日本の女性議員の下で働いていますが、時々、重要な政治問題が男子トイレで話し合われているように感じます。女性であることが不利だと感じたことは、ありますか？

A5 ガルシア: あります。私は行かないのだから、ゴルフで協議するのはやめてくれと、何度も上司に抗議したことがあります。大事な話し合いに自分が参加できるかどうか、知る必要があります。私はある時、一緒に働いた男性から「女性と仕事をするのも悪くないね」と言われました。彼は女性と働いた経験がなく、居心地の悪い思いをしていたのです。時には相手に、女性に慣れる余地を与えねばなりません。

文化を越えた教訓

Q6 参加者: ガルシア先生が学んだ教訓の中で、文化の違いを越えて通用するものはありますか？

A6 ガルシア: マイクロ・クレジットは、インドのグラミン銀行が始めました。女性を対象にしたマイクロ・クレジットが世界的に広がっています。私は、なぜ女性だけに融資するのかと聞いたことがあります。男性は融資返済が苦手だが、女性と一緒に働く仲間どうし返済を促し合うというのです。ここに、文化や言葉の違いを越えて学べる教訓があると思います。こうした教訓の多くは、自分自身のことよりむしろ、家族の環境を良くしたいという女性の思いから得られたものです。

心のリフレッシュ

Q7 **参加者:** リーダーシップ的な役割を担う際、女性はどのような点に注意すべきですか？

A7 **ガルシア:** 良い日あれば悪い日もあるので、心のリフレッシュが大切です。私は家族と過ごすことでリフレッシュしています。私が博士課程の研究に明け暮れていた時、夫から賢明にも「日曜日は研究せず、家族の時間にしよう」と言われました。日曜が終わると、また猛勉強します。平日に何があっても、日曜日を楽しみに頑張ろうと思うことができました。

自尊心を高める

Q8 **参加者:** 日本の女性は自尊心が低いことが多いです。どうすれば彼女たちに、自分の強みに気づかせることができますでしょうか？

A8 **ガルシア:** 私が退任した時、キャンパスの女子学生比率は57%でした。でも着任当初は、それほど高くありませんでした。ロール・モデルになるだけで、他の女性を集められます。母親に話をすると、家族で協力して娘をどう支援すればよいか分かってもらえることもあります。女性が人前で話すスキルや、リーダーシップをとるスキルを練習できるよう支援することも大切だと思います。私も練習を重ねてきましたが、議会で証言するとなるといまだに緊張します。周囲から、ある種の話し方や態度を期待されていることを理解しているからです。私は見た目がラテン系で女性のため、「上手に話せるのですね」と揶揄されたこともあります。しかし、練習すればそのような困難も切り抜けられます。

他の女性のロール・モデルになる

Q9 **参加者:** 日本企業で働く私の友人達は、将来を心配しています。結婚や出産の後でも仕事を続けられるか分からないからです。日本の女性はどうすれば、将来に向け明るい展望を持てるでしょう。

A9 **ガルシア:** 女性は、他の女性からも学べると思います。女性どうしの対話の場を用意するのは、私たちの責務です。こうした問題を話し合うのは気詰まりなものです。私のこれまでの職場は、ほとんどが男性中心だったので、女性だけのグループに参加するのにためらいました。男性陣から白い目で見ら



れると思ったからです。いつかこのような問題を話す必要がなくなる日まで、おそらく長い時間がかかるでしょうが、全ての女性が、他の女性にとってロール・モデルの役割を果たすことを責務として受け入れなければなりません。

文化間の共通点と相違点

Q10 **参加者:** 女性リーダーには、文化によって違いがあると思われませんか？

A10 **ガルシア:** もちろん、文化によって違います。他方で文化を越えた強みもあります。私は、フォード財団理事として南アフリカ、メキシコ、ペルー、アメリカを訪問し、多くの女性が他の女性のため立ち上がるのを見てきました。今夜ここでも同じ光景を目にしています。昨夜は立命館大学で講演をしましたが、世界をより良い場所にしたいと願う、聡明で情熱的な若い女性が沢山いました。日本には力強い思いがあります。アメリカから来た私のような人間に質問しなくても、皆さん自身に備わっています。それは皆さんの心の中にあり、皆さんが思いを解き放ち互いに助け合うのを待っているのです。

永瀬: 女性のリーダーシップを高めるために、たくさんすべきことがありますし、政府も様々な取り組みを進めています。本日の講演会には、時には周囲から勇気を借りながら、自身に備わっているものを解き放ってゆくことなど、役に立つ多くのヒントがあると思います。

“Transformational Leadership, Diversity and Innovation in Higher Education”

A clear vision and firm beliefs are vital to organizational transformation. Dr. Juliet García has devoted her life's work to higher education, focused on sustaining the democracy of the nation by empowering first generation college students. She established a campus culture that sought innovative approaches to promote student success, and is widely recognized for her transformational leadership. She discussed her work revitalizing a university through diversity and innovation, drawing on her experience as a university president.

- **Date & Time:** Wednesday, October 19, 2016 14:40-16:20
- **Venue:** Soshi-kan Conference Room, Kinugasa Campus, Ritsumeikan University
- **Organized by:** The Japan Foundation Center for Global Partnership (CGP)
Ritsumeikan University / Committee for Promotion of Equality of the Ritsumeikan Trust
- **Co-Organized by:** College of International Relations,
Graduate School of International Relations, Ritsumeikan University
- **Remarks:** Dr.Kozo Watanabe (Vice President, Ritsumeikan University)
Mr. Junichi Chano (Executive Director, Japan Foundation CGP)
- **Keynote Speaker / Panelist:** Dr. Juliet García (Senior Advisor to the Chancellor for Community, National and Global Engagement, The University of Texas System)
- **Panelists:**



Panelist: Yoshie Souma (Distinguished Professor of Research Organization of Science and Technology, Ritsumeikan University)

Prof. Souma was born in 1942. She graduated from Kobe University in 1965, and obtained a Ph.D. in Engineering from Kyoto University in 1977. She is known for her research on the use of copper carbonyl catalyst in organic synthesis and the recycling of carbon dioxide. She was awarded the 2011 IUPAC Distinguished Women in Chemistry/Chemical Engineering. She is a fellow with the Chemical Society of Japan.



Panelist: Akihiko Kimijima (Dean, College of International Relations, Ritsumeikan University)

Dean Kimijima was born in 1958. He graduated from Waseda University in 1982, and obtained his LL.M. at the University of Chicago Law School in 1987. His research interests include peace principles of the Japanese Constitution and conditions of a just and peaceful East Asian order.



Moderator: Yoko Matsubara (Director of the Kinugasa Research Organization; Professor at Graduate School of Core Ethics and Frontier Sciences, Ritsumeikan University)

Prof. Matsubara was born in 1958. She completed a Master's Course in 1987 at the University of Tokyo, and obtained a Ph.D. in Human Culture at Ochanomizu University in 1988. Her research areas include History of Science, Life Ethics, Science Technology and Society. She became a professor at Ritsumeikan University in 2002 and became Director of the Kinugasa Research Organization (Ritsumeikan University) in 2016.

Summary of Dr. Juliet V. García's Lecture

Road to University Presidency

García: I am here because women helped me become president of a university. I am here because men helped me become president of a university. I am here because I had a very strong father who believed that men and women should both be educated. My parents were unable to go to college because they did not have the resources, and were going to be sure that their children went to college. Our father saved money every month for college. There was never any question that we would not just go to college but were going to excel. Our mother died when she was 40 years old, so my father sewed whatever needed to be sewed. In our house, a job was a job. It wasn't a girl's job or a boy's job.

After I got my Ph.D., I decided to apply for a university presidency. Why would I do that? I was very young, but I wanted to raise my hand. I knew I wasn't going to get it. I didn't get it, but I got put into that last pool of people that was going to be selected. When the presidency was open again years later, I raised my hand again. This time there were two women on the board of trustees that was going to select the president. I am convinced that those women helped me not only become president but also succeed. Our responsibility is not just to hire women faculty. That's pretty easy to do. It's to help them succeed once they are on our campus.

Diversity on Campus

One time I was complaining to the people that were hiring at our campus that we were not hiring enough



Remarks by Dr. Kozo Watanabe (Ritsumeikan University)



“I am here because I had a very strong father who believed that men and women should both be educated.”

women. They said we were trying but there weren't enough women around. Well, you and I know differently. So I decided to make sure that all of the applications for those jobs came to my office, not to the individual offices of the department chairs or the dean's, but to the president's office. Guess what? All of a sudden there were women in the pool and Hispanics and African Americans and people of all ethnic groups. So sometimes you have to get a little tough. You have to get a little creative in order to transform the environment around you.

When I was president of the University of Texas at Brownsville, there were 15 presidents of the University of Texas schools at the time. Of the 15, there were two women. Of the 15, there were two Hispanics: one man and myself. Today, there is only one woman and one Hispanic. So we haven't figured it out yet in the United States. We have a new chancellor now who has decided that it's time that women at the University of Texas get the same salary as men. I have been there for 24 years now and never have we had a chancellor, male or female, that said it's time that men and women were paid the same, that it's time that women were promoted at the same frequency as men, that it's time women had as many leadership positions as men.

One year, a colleague and I were working on the



budget. He said to me, “It’s not so bad,” and I thought he found a solution to the budget deficit. What he meant was that working with a woman is not so bad. Sometimes men just haven’t had the experience of working with a woman. It’s not

that they don’t want to. They just get a little nervous.

Growing Confidence

Have you ever wanted to apply for a scholarship or a job? You read the criteria that you need. Let’s say there are 10 criteria. Imagine what happens if a man applies. Research will tell you that if a man meets five or six of those criteria, he will say, I am going to apply. If a woman looks at the same criteria and she meets 9 out of 10, she says oh, I don’t meet all of them, I better not apply.

Sometimes it is our own lack of confidence that keeps us from moving forward. Today, one of my messages to you is not to let your own lack of confidence be what constrains you. Release it. Let it go. Many years ago when I was trying to get into the graduate school at the University of Texas at Austin, I got a letter back after sending all of my paperwork. The letter essentially said, “Don’t call us, we will call you.” So I called the lady whose name was at the bottom of the letter. Finally, on my fifth call, she said the university would let me in on probationary admission.

What if I hadn’t made the fifth call? How would my life have changed? I have no regrets because we only live once, and our job is to help change, in our case, to improve our democracy, to make a difference whether you are married or not married, whether you are a male or a female. When you are given the gifts of intelligence, of rationality, of being in some way aggressive, maybe assertive, you want to make a difference. You all have been given a gift. You are not

“The work that we do in higher education to sustain a democracy, to open up the doors for the next generation of students is about hope.”

sitting here by accident. You are sitting here because someone including yourself thought you could make a difference somewhere.

I have learned from women who had courage. Sometimes you have to borrow courage. Sometimes someone has courage and you don’t yet. You are growing it. You are learning how to use it. So you just borrow it from someone else. You watch them. You learn from them.

Opening the Door for Others

It’s important for someone to open the door for you. It’s also important for you to sit at the table and open that door for somebody else behind you. That’s part of our job, too. It’s not just to get into that door ourselves. One day, as the president, I was raising money. A lady came to our office, but when she saw all of the people there, she got a little embarrassed. She had a baby in her arms and a baby in a baby carriage. She turned around and walked away. She had wanted to give me a donation. She had a \$5 bill in her pocket. I needed to raise money, but I knew that lady needed that money a whole lot more than I did that day. I said, “Why are you giving me this \$5?” She said, “It is because it’s the only hope I have for my babies.”

The work that we do in higher education to sustain a democracy, to open up the doors for the next generation of students is about hope. It’s about building an environment in which people can become the best of themselves. It’s investing in people to sustain a democracy who will nurture the democracy. They will defend it and they will sustain it over time. It has been my great privilege to have an opportunity to work in this field.

“Not to let your own lack of confidence be what constrains you. Release it. Let it go.”

Panel Discussion

Increasing Women Researchers



Souma: As a first step to realizing a society with diversity, it is important for women to participate actively in society and to promote women researchers.

While the United States and the United Kingdom have a ratio of female researchers close to 40%,

Japan has a ratio of 14%. At our university, the humanities, social sciences, and education have more women, while science, engineering, and agriculture have less women. In the science departments, female professors are almost invisible. This situation led to the establishment of a committee to promote gender-equality on campus. The main activities of the committee are implementing questionnaire surveys, conducting outreach including public symposia to raise awareness, and submitting requests for a gender-equal society to the government. In 2011, the Japanese government set a target of increasing the ratio of women researchers to 30% by 2020. In order to achieve this goal, about 100 universities and colleges are currently taking measures to support women researchers. They are increasing the number of women researchers and creating an environment where they can work smoothly. They are establishing child care centers, allowing them to work from 9:00 to 17:00, and providing research assistants. Ritsumeikan University has three goals: raise the ratio of women researchers to 23% by 2021; create a female-friendly environment by establishing the research and life-support office; and nurture female researchers who will be in leadership positions in the future and promote them to higher positions. It is also important to let female youngsters have interests in science through various programs. For example, every year, around 200 female junior high school students participate in various experiments, such as an experiment related to the superconducting magnet. Most of the students who participated in these experiments went onto major in the sciences.

Gender Equality at the College of International Relations



Kimijima: The College of International Relations now has 14 female faculty members. Back in 2010, we only had 4. This change is partly because we have an affirmative action policy to realize a gender-equal department. First, in 2010, we actively started

welcoming applications from female researchers in our vacancy announcements. Second, we include at least one woman in the shortlist of three candidates in the hiring process. When we do not have many female applicants and it is difficult to choose one short-listed person, the selection committee has accountability; they have to explain the reason at the faculty meeting. We still have issues to be solved. 14 out of 50 faculty members are women under 65 years old. We have 26 professors and 24 associate professors, of which women make up 2 professors and 12 associate professors, meaning many women faculty members are at the associate professor level. In addition, 65%

Kimijima: *“The Value and meaning of our college may lie in tolerance and coexistence of different people, and that is why diversity has value.”*





of the students of our department are women. If we don't have many women faculty members, these students will not have many role models.

Our college has faculty members from as many as 14 countries. We have a course called Global Studies (GS). In GS, all classes are offered in English, so we welcome students from all over the world even if they don't speak Japanese. We have students from as many as 24 countries. Our professors have also had careers not only in academia but also in practical fields, such as the United Nations, the Bank of Japan, the Japan Bank for International Cooperation, and Yomiuri Shimbun.

Diversity means value. Ritsumeikan University held up "peace and democracy" as its educational and academic philosophy after World War II, and this has not changed. Peace and democracy in the 21st century means coexisting with each other by respecting each other's differences, character, and identity. It is the spirit of tolerance. The value and meaning of

our college may lie in tolerance and coexistence of different people, and that is why diversity has value.

García: It's very interesting to listen to your comments. I am reminded of the symphonies in the United States that didn't have any women. They decided to put all of the people auditioning for the symphony behind a curtain so that the men and women could not be distinguished. Over the next 10 years, the ratio of women who were invited to the symphonies increased by almost 30%. Sometimes we are blind to those prejudices or constraints or limitations that we have about women and men.

When I became president in 1986, only 1% or 2% of U.S. university presidents were women. Over the next 20 to 30 years, that increased every 2 years by 1%. At this rate, it will take another 40 some years until we catch up. While we have made progress, we still have many medieval processes that are stymying that progress.

Questions from the Audience

Hardships as President

Q1 Participant: What are the most difficult hardships that you overcame as a president of a university?

A1 García: There are so many, but there is one that kind of surfaces as the hardest for me. I mentioned courage in my speech. I needed courage when I was sued by the Department of Homeland Security (DHS) in the United States. The reason I was sued was because I would not sign a paper that

will allow them to build a fence, a border wall, on our campus. My campus is inches from the river that divides the United States from Mexico. For a whole year I fought. We were very fortunate to win, but that was a hard decision as a professor, as a president, for my husband, and for my children, because everybody in the family benefits or gets hurt by a decision that you make.

Overcoming Prejudice against Women

Q2 Participant: What is the biggest prejudice against women and how can we overcome it?

A2 García: Sometimes the prejudice is in our own minds and it's not in the minds of others. You need to be confident in yourself and you need to not give up before you have even started. Even if you think you won't get that scholarship or job, apply anyway. The worst thing that can happen when a woman speaks up is that they are thought to be rude, have a big mouth, or have too many opinions. You have to get over that. You need to own them and be among people that will respect you for that.

Achieving Gender Equality in Employment

Q3 Participant: In Japan, many people are hesitant to accept personnel of different ethnicity or gender. How can we address this?

A3 García: When I applied for the presidency when I was very young, the question I was asked by a board member was, you have to go on a trip and you have to go with a man. Do you go on the same plane? If you go together, do you stay in the same hotel? I thought, "what is this man talking about?" I said, "I am a member of many professional organizations, most of which are male dominated, and I have travelled with men and have had male colleagues. I have never had a problem, nor do I expect one." You say what you can say, but you are not reluctant to say it because you are teaching them, too.

Our new chancellor has decided that every pool of positions in the university, the dean or higher, have to have at least one woman. You have to try different things. You have to teach those around you. Sometimes you need help from men and sometimes from women in that process.



Campus Diversity

Q4 Participant: How can Japan increase diversity in a practical way?

A4 García: I think the Japan Foundation is growing that pool by inviting me and others to come to talk. But it does take a long time. One day I complained to a colleague that I was tired of being invited to participate in committees because I was a woman and a Latina. He said, "Too bad because as long as you are the only woman or the only Latina at the table, it's your responsibility to be an advocate for others." We all have an opportunity in our classrooms, in our homes, in our places of business, in our churches, wherever we worship, to be an advocate. I don't know any other way to do this quickly.

“We all have an opportunity to be an advocate. I don't know any other way to increase diversity quickly.”



“Women, Leadership, and U.S. Higher Education”

Women’s leadership development is an important issue linked to the promotion of women in workforce. Dr. Juliet V. García is a national thought leader who has devoted her life’s work to higher education, focused on sustaining the democracy of our nation by empowering first generation college students. Named the first female Hispanic president of a US college, she is widely recognized for her transformational leadership. Dr. García established a campus culture that sought innovative approaches to promote student success. She discussed trends in women’s leadership, including issues of equality, work-life cycle accommodations, and the political environment.

- **Lecturer :** Dr. Juliet García (Senior Advisor to the Chancellor for Community, National and Global Engagement, The University of Texas System)
- **Moderator:** Dr. Nobuko Nagase (Professor, Faculty of Core Research; Advisor to the President, Ochanomizu University)
- **Date & Time:** Thursday, October 20, 2016 18:30-20:00
- **Venue:** American Center Japan
- **Organized by:** The Japan Foundation Center for Global Partnership (CGP)
The U.S. Embassy
- **Remarks:** Mr. Gregory Aurit (Assistant Cultural Affairs Officer, the U.S. Embassy)
Mr. Junichi Chano (Executive Director, Japan Foundation CGP)



Moderator: Dr. Nobuko Nagase

(Professor, Faculty of Core Research; Advisor to the President, Ochanomizu University)

Dr. Nagase gained a Ph.D. in Economics from University of Tokyo in 1995. Since then, she has written about work and family in an Asian perspective, comparing Japan with other East Asian and Western economies. Her field includes wage structure and work choice, labor market regulations and social security, tax and other institutional effects on work and gender, marital behavior and child-birth timing. She has conducted empirical studies on child care supply, the public pension system, long-term care insurance, child care leave, and other institutional features of the Japanese system. Results of her research have been published in various scholarly journals, including Japanese Economic Journal, Journal of Population Problem, Econometric Review and

Quarterly Journal of Social Policy. From 2008-2012, she was a principal investigator of a large competitive fund from the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology in Japan, with the theme “Work and Life-Balance form Gender-Sensitive Perspectives: Designing a Work Style that Enables Career Development, Family and Community Activities Program.” From 2013-2016, she was a visiting scholar at Harvard University and Cornell University funded by Abe Fellowship Program.



Summary of Dr. Juliet V. García's Lecture



Road to University Presidency

García: When I became president, my status was equivalent to having “three outs” in a baseball game. First, I was 37 years old while the average age for a president when I became president was 52. Second, the ratio of women that were presidents at the time was 5% of all the university presidents in the United States. Third, I ended up being the first Latina in the United States to become president.

I grew up with two brothers, no sisters. The advantage of growing up with men or boys is that you learn how to fight, and you need to learn how to fight in the world of business or in the world of politics or in the world of life. Men do something women don't do very well. They fight and then they make up because they have to play with you again. So I learned to fight and I learned how to make up. Those two traits became very important for me in the world that I would be in.

There is some research about the confidence gap of women. Let's say there are 10 criteria that you must meet to apply for a job. Most women, if they do not meet all of those criteria, don't even apply for the job. Men, if they meet 60% of the criteria, will apply for the job. Women think they have to meet all 10; men think they will learn the rest. Well, women have to have as much confidence in themselves as they expect others to have in them.

I was once told by little 8-year-old children who had come back from a chess tournament, which is very popular in Brownsville, Texas, that you never lose in a chess tournament but either win or learn. You learn

from every experience, especially those that aren't successful. The first time I applied for the presidency, I was 28. I knew I was not going to get it, but I had to signal to people that I want to do more. I applied and got put into the final pool to be interviewed at a very young age. They figured they better put a woman in that pool to make it look better. I did not get the job, but I had signaled.

Before I applied for the presidency, I applied to get into the University of Texas at Austin. I applied for the position and I got a letter. It was, “We'll call you. Don't call us. We are going to put you on a waiting list.” I didn't have time to wait because I had to prepare for moving with two children. I called the person who had written me the letter. She basically implied, “We will call you, don't call us.” On my fifth call, they decided to accept me, but on probation for a semester.

What if I had not called back? How would my life have changed or the lives of my children or my husband, or the lives of people in the community I live in and the lives of the 40,000 students that we graduated from the university while I was president? So it's not about you only. It is about opening the door behind us, and it's about helping the next generation also open the door ahead of us.

You can sometimes change the outcome by just changing the process of hiring a little. Before I was president, I was an academic dean. I told mostly the men that were department chairs that we needed to start hiring more women as well as Latino men and women. I said, “From now on, instead of you receiving all the applications in your office, they will all come to the Dean's office.” Lo and behold, there were women applying that never had made it into consideration.

I work for the chancellor of the University of Texas which has 14 universities. He said that there were not enough women academic deans and presidents, and that there were not enough Hispanics, African-Americans, and Asian-Americans in those positions. He said the final pool of people that come to interview for a job has to have a woman, has to have a marginalized or ethnic group representative. Oftentimes just saying the words in an organization makes people stand up and do something that's quite different.

Opening the Door for Others

After my mother died, one of the most important lessons I learned was the notion of independence. My father feared that if something happened to him, we would all be orphans. Instead of saying, “Let me protect you, my little daughter,” he said, “Let me help you become independent and educated because I may not be here tomorrow.” What a beautiful gift to give children! When you want to make a difference in a society and in a family, help them become independent, not dependent.

You learn from other courageous people. We used to have a woman state representative in Texas who decided that university presidents were not very courageous. She invited all the presidents to meet with her. She said, “Shame on you for not speaking up and not having stronger voices.” She said, “Every time you speak, you speak for your students, not for yourself. If you’re not asking me for very difficult things in the state legislature, then how can I help you?” I haven’t been reluctant to ask for something since then. You cannot be apologetic when you are the voice of someone else. When you get into positions of authority, you are often the only voice at the table. When you are the only one, that’s when your voice must get louder.

“Instead of saying ‘Let me protect you, my little daughter,’ my father said, ‘Let me help you become independent and educated because I may not be here tomorrow.’”



“The only way you get courage is to practice it, but sometimes you have to borrow it, too.”



The only way you get courage is to practice it, but sometimes you have to borrow it, too. I have borrowed courage from people around me. I was sued by the Department of Homeland Security because I would not let them build a fence on our campus. So I decided to fight it. But I had a lot of people to help me. I borrowed their courage. I borrowed their expertise and that’s what all of us need to learn how to do.

One day a woman came to give me some money for a scholarship endowment that I was establishing. She had two babies, one in her stroller and one in her arms, and she wanted to give me \$5. She was starting to iron it before she gave it to me. That moment I knew she needed that \$5 more than I did. So I asked her, “Why are you giving me this money?” And she said, “Because you’re the only hope that I have for my children.” That is why I took the \$5. We raised the money we needed to, and we’ve given out over 12,000 scholarships with that endowment. Sometimes you’re courageous because other people need you to be.



Questions from the Moderator

Borrowing Courage



Nagase: Thank you very much for your encouraging lecture. How were you able to borrow courage?

García: Sometimes courage comes from the people around you. I remember wanting to quit my doctoral program. At the end of my spewing, my husband said,

“Okay, let’s go home.” He said, “Because if you’re going to let one professor, one man determine your life’s path, then maybe we made a mistake.” He gave me courage in that moment.

Work-Life Balance

Nagase: In Japan, women tend to quit their jobs and stay at home. How did you achieve work-life balance and how did you change these tough situations into sources of power?

García: I was very lucky I had a mother-in-law who would help me take care of the babies. There was also a coupon system. You paid someone a coupon to take care of your baby. When you ran out of coupons, you had to start babysitting other people’s babies so that you could reciprocate. When I became president, I opened a child care center on campus for the babies of students, employees, and faculty. When there was something going on in my family that I wanted to



“You signal to others that it is important to be with your family. You signal how you model the leadership in your own life.”

be a part of, say a volleyball game, I would leave the office early. I would announce I was going to go watch the volleyball game, signaling to others that it is important to be with your family. So sometimes you do it in small ways by using your authority.

As a doctoral student, I was living in married student housing. I also worked on campus. If we want to help women stay in the workforce, then give them housing and give them a job. You’ve got to help with those real concerns.

Questions from the Audience

Receiving Help

Q1 Participant: Did your husband help you when you were busy?

A1 García: There were times when I would go to school in the morning and my husband would take care of the children, and then as I walked in the door, he would hand me the babies and he would work from 3 pm to 11 pm. I had two babies so I could not have done it without my husband.

Inspiration Behind Running for President

Q2 Participant: You said you ran for the presidency when you were 28 years old. What made you raise your hand?

A2 García: I was a professor at that college. But I felt like, and I don’t mean to sound arrogant, but I thought I could run the college better. I think you decide in life if you’re going to be a spectator or a participant. Once you make that decision, you can’t turn it off. So it’s part of your character I think.

Breaking Down the Gender Barrier

Q3 Participant: I find that as I try to go up the leadership ladder I face increasing resistance. What advice would you give?

A3 García: There is no recipe for how to do it perfectly. Sometimes silence is the best way, right? Because it's not going to work if you just come straight on. Sometimes you come in the side door, not the front door. Just get in the door. Men somehow aren't as reluctant as women in asking for raises, promotions, etc. The point is that you've got to find what you're comfortable doing, and then stretch, then stretch a little bit more, then stretch it again. Don't stop trying.

“When you face increasing resistance, you've got to find what you're comfortable doing, and then stretch again and again. Don't stop trying.”

The Strengths of Women

Q4 Participant: I was once told that women are better listeners and are more sensitive to the subtleties of relationships. What do you think are some of the leadership skills that women can offer that are different from men?

A4 García: Again I don't know that I have the answer. Dr. Janet Yellen is the current Chair of the Federal Reserve in the United States. She is the first woman holding that position. When she was a candidate for the position, her predictions of market trends over the previous 10 years were compared with



those of the men they were considering, and she was right more often than any of the other men. This goes back to your question about insight and sensitivity to nuance, which is an example of the advantages that most women have. There are successful women traders in the stock market who take advantage of their strengths like this. You have to learn what your strengths are and surround yourself with other people that have strengths that you may not have.

Disadvantages of Being a Woman

Q5 Participant: I work for a female Japanese parliamentary member. Sometimes it seems important political issues are talked about in the men's restroom. Did you ever feel that being a woman was a disadvantage?

A5 García: Certainly. I've had many arguments with my bosses about don't go play golf with so and so because you're going to try to make a deal and I'm not going to be there. You have to learn when the conversations are going to include you or not. I worked for a man one time who said to me, "It's not so bad working with a woman." He never had experience working with women, and he was uncomfortable. Sometimes you have to give people some room to develop comfort with you.

Lessons Applicable Across Cultures

Q6 Participant: Are there lessons you learned that were applicable in one culture and not another?

A6 García: The practice of micro loans started with the Grameen Bank in India, and micro lending to women has grown worldwide. I asked one day why money was being lent only to women. They all responded that men are not as good in paying back the loans, that women working with each other pressure themselves to pay back the loans. So I think there are some things that you can learn that work across cultures and languages, and most of those have to do with women wanting to help better their family's environment. Rarely do you see it about themselves.

Re-Spiriting the Soul

Q7 Participant: What should women be careful of when taking on a leadership role?

A7 García: Some days are better than others so you have to re-spirit the soul. For me, seeing my family re-spirits the soul. My husband is a very wise fellow. When I was working on the doctorate, he said, “No studying on Sunday, let’s dedicate Sundays to our family.” At the end of the day, I hit the books. I could do anything during the week and know that there was going to be a Sunday.

Building Self-Esteem

Q8 Participant: Japanese women often have low self-esteem. How would you encourage these women to know about their strengths?

A8 García: I think our campus had 57% women when I left but not when I started out. Sometimes just being a role model helps invite other women. I found talking to mothers was very helpful in helping them understand how to help their daughters. I think helping women practice the art of speaking and the art of leading is important. Sometimes I practice and I still get nervous if I have to testify before Congress because I looked Latina and a female. I knew that people were expecting me to act or talk in a certain way. People have said to me, “Oh you talk so pretty.” You practice surviving those difficult times.

Serving as a Role Model for Other Women

Q9 Participant: My friends working for Japanese companies are nervous about their future because they are unsure if they can continue their work after marriage or after maternity leave. How can women in Japan have a positive future outlook?

A9 García: I think women learn by learning from other women, too. It’s our responsibility to have these conversations. It’s uncomfortable sometimes to talk about these things. Most of the organizations I worked in were male dominated and I was reluctant to join women’s groups because I knew it would be seen in a negative way by men. Every woman serves as a role model to other women and you must accept it as part of your task until it won’t be necessary, even though it is going to be a long and hard road.



Cultural Similarities and Differences

Q10 Participant: Do you think being a woman leader is different in each culture?

A10 García: It’s different in every culture, absolutely. But there are also some strengths across the cultures. I have served on the Ford Foundation Board for 12 years. During these years, I have seen many women being an advocate for others in South Africa, and in Mexico, Peru, and the United States. And I have seen it here among you tonight. I spoke at Ritsumeikan University last night where there were brilliant young women, smart, enthusiastic, anxious to make a difference. That’s powerful in Japan. You don’t have to ask someone from the United States. You’ve got it. It’s inside you. It’s just waiting for you to release it and help each other.

Nagase: We have much to do to promote women’s leadership, which the government is trying to do. Today I received various tips from you about what we should do in Japan, such as releasing what we have inside of our minds, sometimes borrowing courage from others.

国際交流基金日米センター

日米が共同で世界に貢献し、緊密な日米関係を築くことを目的として、1991年に国際交流基金に設立されました。両国のパートナーシップ推進のための知的交流と両国の相互理解を含めるための地域・草の根交流の2分野で交流事業を行っています。

<http://www.jpf.go.jp/cgp/>

The Japan Foundation Center for Global Partnership

The Center for Global Partnership (CGP) was established within the Japan Foundation in 1991 to promote collaboration between the people of Japan, the U.S., and beyond in order to address issues of global concern. CGP organizes or provides funding for collaborative projects to strengthen the global U.S.-Japan partnership and to cultivate next generation of public intellectuals to sustain this partnership.

<http://www.jpf.go.jp/cgp/e/>



国際交流基金日米センター

The Japan Foundation Center for Global Partnership

〒160-0004 東京都新宿区四谷4-16-3

4-16-3 Yotsuya, Shinjuku-ku, Tokyo 160-0004

TEL: 03-5369-6072 FAX: 03-5369-6042

Web(日): <http://www.jpf.go.jp/cgp/> (Eng) <http://www.jpf.go.jp/cgp/e/>

2017年3月発行 Published in March 2017 / 無料 Free

©2017 国際交流基金日米センター The Japan Foundation Center for Global Partnership

Printed in Japan

無断転載、複写を禁じます。Redistribution or reproduction without prior approval is strictly prohibited.