

## 第11章

# 大学における男女共同参画推進の課題と展望 「実践ガイドブック」作成を通じた考察をもとに

飯島 絵理

### 1 はじめに

大学における男女共同参画推進の取組は、近年、男女共同参画社会の実現に向けた最重要課題の1つとなっている。国の施策では、第3期科学技術基本計画（平成18～平成22年度）において、「人材の育成、確保、活躍の促進」の1つの方策として「女性研究者の活躍促進」を掲げ、研究と出産・育児等の両立支援や意思決定機関等への参画を推進することとし、女性研究者の採用目標を提示した（自然科学系全体で25%（理学系20%、工学系15%、農学系30%、保健系30%）。現在の第4期科学技術基本計画（平成23～平成27年度）は、この数値目標の早期達成と、医学・歯学・薬学系を合わせて30%の達成をめざして、関連する取組を促進することとしている。文部科学省では、平成18年度から現在に至るまで、「女性研究者研究活動支援事業」（旧「女性研究者支援モデル育成」、平成27年度は「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」）を実施し、女性研究者支援を行う大学に補助金を交付して各大学の取組を支援している。

このような女性研究者支援にかかわる施策を背景として、国立女性教育会館では、平成25・26年度に「大学等における男女共同参画に関する調査研究」を実施した。本調査研究では、大学関係者と会館職員からなる検討委員会を

組織して、ヒアリング調査等をもとに推進の現状や課題を検討し、『実践ガイドブック 大学における男女共同参画の推進』（以下、「実践ガイドブック」）（国立女性教育会館・村松編2015）を刊行した。本稿では、調査研究の実施および実践ガイドブックの作成を通して明らかになった大学における男女共同参画の現状・課題をもとに、取組を進める上での今後の展望について検討する。

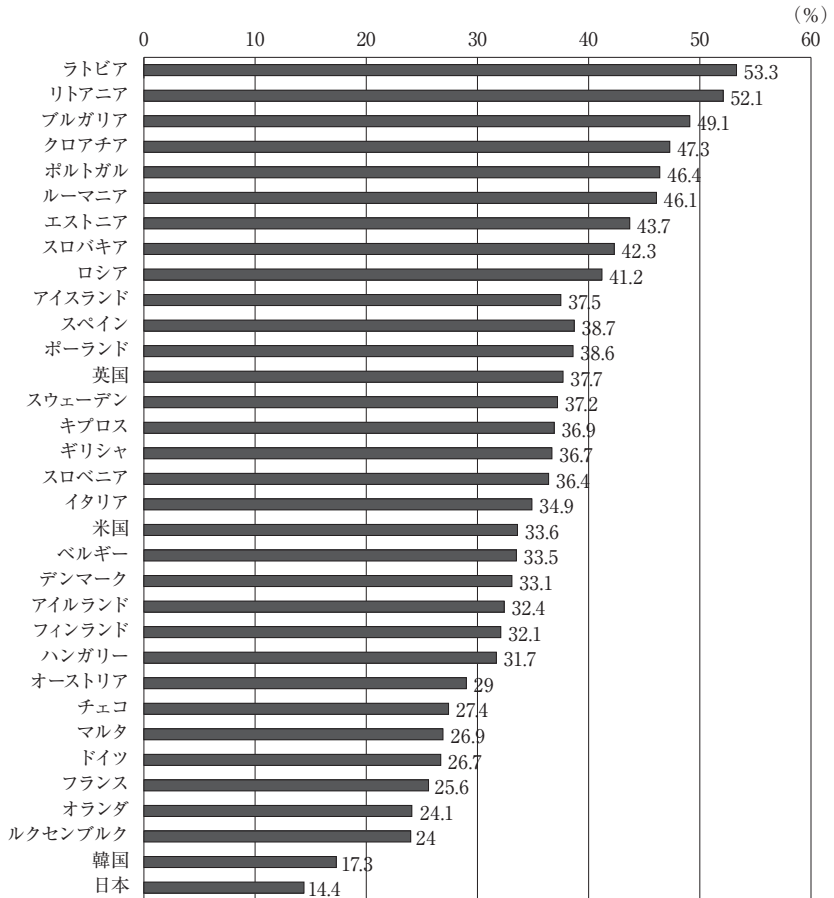
まず、大学における女性研究者支援や男女共同参画推進の取組の経緯を概観する。その上で、現在の社会状況を見据えると、これらに取り組むことによどのような今日的な意義をみることができるのかを考察する。また、これらの経緯や意義を踏まえつつ、実践に役立つことをめざして作成した実践ガイドブックについて、構成面をどのように工夫したのかを述べる。次に、2年間の本調査研究で実施した大学へのヒアリング調査や、検討委員会での討議等を通して浮かび上がった、男女共同参画推進に向けた今後の展望、方向性について考察する。これらの方向性については、すでに複数の大学において着手されている取組も含むが、ほとんど取り組んでいない大学や、全学の協力体制のもとでは取り組めていない大学も多いことから、現状整理の意味合いも込めて提示する。

## 2 大学における男女共同参画推進の経緯と今日的な意義

### 大学における男女共同参画推進の現状と経緯

国立大学協会の平成26年の調査<sup>1)</sup>によると、国立大学86大学のうち1大学を除き、「男女共同参画推進の基本方針、宣言等の作成、提示」および「室、委員会、ワーキング・グループ等の検討推進体制の設置・充実」を行っている。また、保育施設・整備等の設置状況は、保育所または保育施設・整備を有するのは58大学、そのうち学内保育所（室）および連携保育所（室）がある大学は48大学、学内に授乳室等の保育施設・設備がある大学は29大学である<sup>2)</sup>。これら推進の体制や設備が整ってきたのは、先に述べた文部科学省の「女性研究者研究活動支援事業」によるところが大きい。この事業は、平

図1 研究者に占める女性割合の国際比較



出所：内閣府『男女共同参画白書 平成26年版』より作成

成18年度に「女性研究者支援モデル育成」として開始され、平成21・平成22年度には「女性研究者養成システム改革加速」を合わせて実施、平成23年度から平成26年度までは「女性研究者研究活動支援事業」、平成27年度は「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」の事業名で継続されている。平成27年度までに、国立大学を中心に、延べ132の大学・研究機関（大学・

研究機関数は96)が選定され、事業を実施してきた。これらの大学では、交付金事業終了後も、目的、予算等に合わせて体制や支援内容を変更しながら取組を継続しているところが多い。また、各地域において大学や研究機関、企業等が連携して支援の充実を図るケースもみられ、取組が広がっている<sup>3)</sup>。

このような支援事業の成果もあり、女性教員比率は年々徐々に上昇している。平成6年度に10.3%であった大学教員の女性比率は、平成16年度には16.0%、平成26年度には22.5%になった(「学校基本調査」)。国公私立別では、設置学部の比重の違いによって差が生じていると考えられるが、公立大学の女性教員比率が最も高く28.0%、次いで私立大学26.4%、国立大学は15.2%となっている(平成26年度)。時代の推移でみると比率は高くなっている一方、他国と比較すると、日本はまだ極めて低い水準にあることがわかる。内閣府『男女共同参画白書平成26年版』によると、日本の女性研究者比率は14.4%(平成25年3月31日現在、総務省調査)であり、比較国の中で最下位にある(図1)。また、先に示した女性教員比率は、職位が上がるほど比率が低くなっていることも留意すべき点である。平成26年の職名別女性教員比率は、助教27.9%、講師31.0%、准教授22.6%、教授14.4%、副学長8.5%、学長9.1%となっている(国立大学では、助教20.5%、講師20.5%、准教授15.0%、教授8.7%、副学長6.2%、学長3.5%)。

先述のような女性研究者支援の施策や各大学の取組が進められるに至る経緯には、女性研究者ら自身の地道な活動がみられる。早期のものとしては、日本学術会議の動きがある。国際婦人年を契機とし、昭和50年に日本学術会議の「科学者の地位委員会」に「婦人研究者問題小委員会」が設置され、昭和52年には「婦人研究者の地位の改善について」が政府に提出された。当時、日本学術会議に女性会員はいなかったが、小委員会では非会員の女性の参加を得て、シンポジウム開催等の活動が行われている(昭和56年に初の女性会員選出)。その後、平成6年に「女性科学研究者の環境改善の緊急性についての提言(声明)」が総会で採択され、同年、日本学術会議にかかわる女性研究者らにより「女性科学研究者の環境改善に関する懇談会」(JAICOWS)

が設立された。さらに平成12年には、「女性科学者の環境改善の具体的措置について（要望）」「日本学術会議における男女共同参画の推進について（声明）」が総会で採択される等、活動が続けている（江原 2015、日本学術会議 2007）。

学協会では、平成13年に、応用物理学会に「女性研究者ネットワーク準備委員会」が発足、翌年の平成14年には、応用物理学会、日本物理学会、日本化学会の会長が発起人となり、「男女共同参画学協会連絡会」が発足した（発足当時、正式加盟学協会18、オブザーバー13、計31団体の参加）（小館 2015）。この連絡会では、理工系分野の技術者・研究者を対象とした大規模アンケートをこれまで3回行うなどして科学技術における専門職の現状や課題を把握した上で、政策提言や要望の提出を行っている。

保育所、特に病児・病後児保育の設置の経緯をみても、子育て中の女性医師や女性看護師らによる長年の地道な活動によって設置がめざされてきた大学が複数ある。例えば、東北大学は、全国に先駆けて男女共同参画推進に取り組むなか、病後児保育の運営は、平成13年から医学部教室員会会員がボランティアで開始した。医学部教室員会は、教室の枠を超えて医師や研究者の問題を解決する組織として機能しており、ここで女性医師や看護師が継続して就労できる環境づくりが挙げられ、運営開始の2年ほど前よりアンケート調査実施や情報収集を行った。教室員会が病院長に協力を仰ぎ、宮城県女医会、東北大学医師会、看護部同窓会等からの寄付金等によって、以降5年間運営を継続した。その後、平成18年に、文部科学省「女性研究者支援モデル育成」に採択されたため、この取組を「杜の都女性科学者ハードリング支援事業」の3つの柱の1つである「環境整備事業」として位置づけた。利用者の枠も、全学の教職員、学生に広げ、大学病院総務課が所管する病後児保育施設「星の子ルーム」として運営されるようになっている。

このように、現在では国の施策として、また各大学において全学をあげて取り組まれるようになった男女共同参画に向けた大きな動きも、プロセスをたどれば、男女平等や就労継続を望む女性研究者らの地道な活動につながっ

ていることがわかる。

### 大学における男女共同参画推進の今日的な意義

男女共同参画社会の実現に向けた社会的要請の高まりにともない、大学における女性研究者支援や男女共同参画推進は、現在では施策や体制等の大きな後押しを受けることができる。しかし、本調査で各大学の関係者に話を聴いていると、全学での取組に関する熱心さや意欲は大学によって差があり、全学的に、あるいは上層部が積極的な姿勢で取り組む大学は、むしろ少数であるように感じられた。そのなかで、積極的に取り組んでいる大学は、学内における男女共同参画の推進を、単に女性研究者を支援するためだけでなく、大学経営の戦略として捉えていることがうかがえた。大学として男女共同参画推進に取り組むことが、大学に利益をもたらすという捉え方である。

このような大学が捉える男女共同参画推進の今日的な意義としては、1つには、大学の研究力の向上があるだろう。未だ十分に活かされていない女性の能力を発揮できる環境を整えることは、ますますグローバル化する社会において、大学の国際競争力を高める有効な手立てとなり得る。このことを含め、2つ目として、大学を対外的にアピールするための好循環を生むということがある。ある大学では、女性が研究や仕事を継続し、能力を活かせる環境を整えて、それらを前面に出した広報活動を行ったところ、女性の入学希望者が確実に増したという。女性研究者増加が研究に何らかの成果をもたらしたり、キャリア形成に高い意識を持った女性を育成して社会に送り出したことも、優秀な女子高校生やその保護者、また企業や研究機関等に対して、大学の魅力を伝える大きな力になるだろう。

また、男女共同参画を推進する地域のネットワーク（地方公共団体、男女共同参画センター、民間企業等）の一員となり、地域連携、地域貢献を深める大学もある。ある大学では、このような男女共同参画の取組を、外部資金獲得のため申請書を作成する際に、1つの強みとして打ち出している。いずれの場合も、学内で男女共同参画に取り組むことが様々な人へもたらす利益、

大学へもたらす利益を関係者に説明し、理解者を増やして予算や人員を獲得して、好循環が生まれる風土やしきみをつくっているといえよう。

### 実践ガイドブックの特色

各地の大学における男女共同参画推進の状況や課題等を把握した上で、作成する実践ガイドブックでは、その構成を検討する際に、いくつかの工夫を考えた。ここでは、以下3点を挙げておく。

1点目に、女性研究者支援および男女共同参画推進の取組の内容を細分化し、例えば、推進体制づくり、採用・育成、研究支援員制度、保育、男女共同参画学習等、その項目ごとに、実践事例を引用しながら横断的に説明することである。女性研究者支援については、これまで交付金を受けた多くの大学が、年次ごとや事業実施期間ごとの報告書を刊行している。これらは一大学の取組を詳細に記したものであるが、それらの取組の各項目を横断して捉え、総括した文献は見当たらない。

2点目の工夫として、全体の構成を大きくⅠ部の基本編とⅡ部の実践編に分けていることがある。先述したように、調査を通して、男女共同参画推進に対する熱意や上層部の理解度、学内の浸透度等は大学によって異なり、これらに課題を持つ大学も多いことがわかった。そのため、まず取り組む上での基盤となる意義・必要性、現状把握のための統計を第Ⅰ部に、次に具体的な取組を行うための参考となる実践事例の紹介や解説等を第Ⅱ部に位置づけた。

3点目として、取り上げる内容を、交付金事業の中心である女性研究者支援だけに絞らず、大学での男女共同参画推進にかかわる取組に広げたことである。女性研究者支援は男女共同参画推進の一部であり、大学にとって大切なのは、学内の多様な人材がそれぞれに、性別にかかわらず能力を発揮できる環境を、包括的に築いていくことであると捉え、男性や職員、学生等への取組も取り上げた。実際、女性研究者支援を先進的に行っている大学は、事業をさらに充実させるために、このような包括的な環境づくりに取り組んで



いる。また、学生を対象とした取組については、研究者をめざす学生だけでなく、学生一般に向けたキャリア形成支援や男女共同参画学習に全学体制で取り組んでいる実践も取り上げた。これらについては、次節で少し詳しく述べる。

### 3 課題と展望

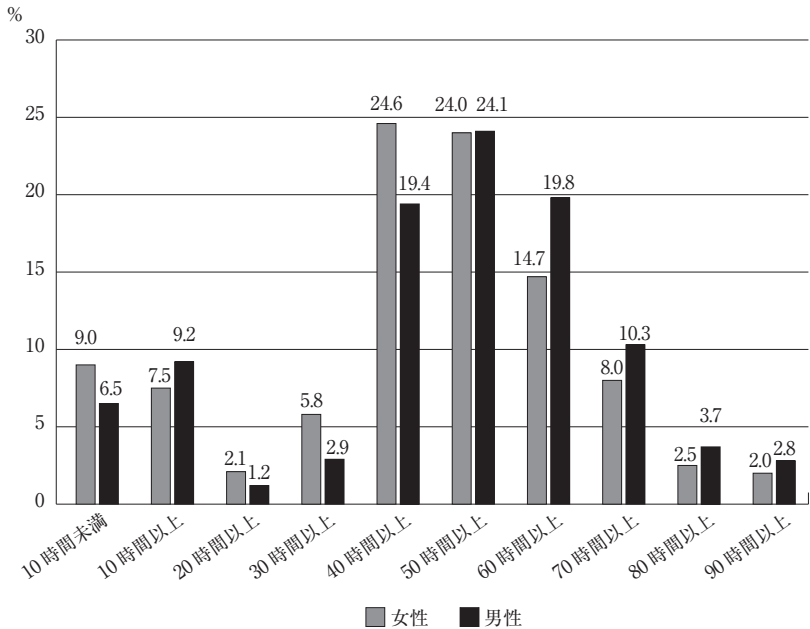
本節では、これまでにみてきた大学における男女共同参画推進の経緯や意義、現状を踏まえ、今後に向けた課題と展望について検討する。ここでの課題は、取組の各項目（事業）の中の課題（例えば、ニーズにそった保育環境の整備をどのように進めていけばよいのかなど）ではなく、現在の大学における女性研究者支援あるいは男女共同参画推進を俯瞰した際の今後の方向性を見据えた全体的なものである。先にふれたように、女性研究者支援を男女共同参画推進の一端として捉えることが必要であり、大学は、多面的かつ包括的に男女共同参画を進めていくことによって、学内の活性化や地域への貢献をより果たすことができるだろう。この観点から、今後の課題と展望を、①女性の支援から男性も含めた取組へ、②仕事と育児の両立支援から介護を含めたワーク・ライフ・バランスのための支援へ、③研究者（教員）のための取組から職員を含めた全学の取組へ、④国立大学を中心とした取組から公立・私立大学への波及への4点に焦点をあて、現状も含めて簡単に整理していきたい。

#### ①女性の支援から男性も含めた取組へ

喫緊の政策課題としての女性研究者の活躍促進は、当然のことながら、女性研究者への支援に焦点があてられており、「女性研究者が出産、育児と研究を両立できるよう、研究サポート体制の整備等を行う大学や公的研究機関を支援する」（第4次科学技術基本計画）こととされている。しかし今後は、複数の大学においてすでに取り組まれているように、男性研究者も対象とした取組を進めていく必要があるだろう。具体的には、女性研究者支援のしく



図2 性別科学技術系専門職の在職場時間（1週間あたり）



出所：男女共同参画学協会連絡会『第三回科学技術系専門職の男女共同参画実態調査解析報告書』平成25年8月より作成

みとしてニーズも高いいわゆる研究支援員制度<sup>4)</sup>を男性研究者も利用できるようにし、その他の両立支援制度と合わせて周知を徹底させるとともに、上司や役員を含めて意識の醸成を図り、制度を利用しやすい風土をつくっていくことがある<sup>5)</sup>。

支援の対象を男性に広げることには2つの側面からの意義がある。1つには、仕事と家庭生活との両立を女性だけの問題とすることを前提とした職場環境を変えていくことが、結果的に女性の就労継続や意思決定過程への参画につながるためである。もう1つは、男性のライフスタイルも、仕事と育児や介護を両立したい、あるいはせざるを得ない等、多様化しており、それらに対応して柔軟に職場環境を整えていくことが、優秀な男女の人材を確保する有効な手段となるからである。男性が仕事だけでなく、子育て等に積極的にか

かわることは、心身の健康維持や充足感の向上といった、男性自身の生活をより豊かにする効果も期待できる。

図2は、科学技術系専門職に対して、1週間あたりの勤務時間（在職場時間）を尋ねた結果を示している。この調査では、回答者男性の36.6%、女性の27.2%は週60時間以上働いており、長時間働く人の割合が、男女ともかなり高いことがわかる。この割合は、週10時間前後の勤務時間の回答者を含んだものであり、正規雇用者のなかで長時間働いている人の割合は、さらに高いと考えられ、理工系研究者の職場においては、長時間労働が慣習となっていることがうかがえる<sup>6)</sup>。研究者支援員制度や両立支援制度は、子育てや介護等、様々な事情がある研究者のための制度であるが、そもそもワーク・ライフ・バランスが実現できていない職場環境を基礎とし、女性だけが家庭の役割を担うことを前提として、既存の「男性社会」の風土を変えないのでは、限られた変化しかもたらさない。今後は、男性の両立支援や上層部の意識改革を含めた、学内全体の働き方についてのしゅくみを抜本から変えていくことが必要であろう。

②仕事と育児の両立支援から介護を含めたワーク・ライフ・バランスのための支援へ

現在の研究と家庭生活の両立支援は、出産・育児期の支援が主となっている。これは、若手の研究者の研究・就労継続という点においては重要であり、支援の目的としては最優先されるものであるだろう。これに加え、今後の男女の働き方に大きな影響を与えることが予測されている課題に、介護がある。平成27年には、日本の総人口の26.7%が65歳以上となり、今後さらに上昇していくとされている（平成52（2040）年推計は36.1%）<sup>7)</sup>。今後は育児よりもむしろ介護との両立支援を必要とする教職員が増加することも考えられ、女性に限らず、男性にとっても大きな課題となることが予想される。要介護者や認知症高齢者の増加、また共働きや生涯未婚率の増加に伴い、「介護は嫁の役割」といった役割分担は消滅しつつある。依然として女性が介護者となる場合は多いものの、男性介護者も増えており、働き盛りの男性が離職せざ

表1 性、職名別事務系職員数（国立大学）

	課長相当 職以上	課長補佐、 専門職等	係長、 専門職員等	主任等	その他 一般職	計
女性	159	343	2,146	2,379	5,222	10,249
男性	2,277	2,064	5,334	2,023	4,097	15,795
計	2,436	2,407	7,480	4,402	9,319	26,044
女性比率（%）	6.5	14.3	28.7	54.0	56.0	39.4

出所：国立大学協会教育・研究委員会男女共同参画小委員会『国立大学における男女共同参画推進の実施に関する第11回追跡調査報告書』平成27年1月15日より作成

るを得ないケースも多くなってきている<sup>8)</sup>。介護と仕事との両立支援を含めたワーク・ライフ・バランスのための環境づくりを、男女ともに利用を想定して整えていく必要があるだろう。

### ③研究者（教員）のための取組から職員を含めた全学の取組へ

大学における男女共同参画推進として、女性研究者支援の重要性は認知されつつあるのに対して、女性職員への支援についてはその必要性が言われることはあまりない。これについては、研究者のワーク・ライフ・バランスにかかわる支援を全学の取組として広げ、職員の働く環境を整備することはもちろんであるが、さらに重要な課題として、女性職員の意思決定過程への参画、つまり管理職への登用がある。国立大学を対象とした調査をみると、事務系職員の女性管理職比率はかなり低い（表1）。平成26年5月1日現在、事務系職員の割合は、全体では39.4%であり、職位別では「主任等」は54.0%、そして「係長、専門職員等」「課長補佐、専門職等」「課長相当職以上」と職位が上がるにつれて割合が低くなり、「課長相当職以上」は6.5%である。この数値は、同年の民間企業（100名以上）における課長相当職以上の女性職員率8.3%、都道府県における本庁課長相当職以上の女性職員率7.2%、市区町村における本庁課長相当職以上の女性職員率13.1%のいずれより低い（内閣府男女共同参画局「平成26年度女性の政策・方針決定参画状況調べ」平成27年1月）。

教育研究支援や外部資金の調達、産学官連携、地域・社会貢献、国際化、

経営機能強化等、職員の業務は高度化・多様化しており、SD (Staff Development) の重要性がいわれている (吉武 2014、勝平他 2013)。職員の資質向上は大学にとって不可欠となっており、今まで十分でなかった女性職員の能力開発に力を入れ、意思決定過程に新たな視点を取り込んでいくことは、大学組織の運営にとっても有効であろう。

#### ④国立大学を中心とした取組から公立・私立大学への波及へ

今後の課題と展望の4点目として、現在の女性研究者支援や男女共同参画推進は国立大学を中心としたものであるが、これを公立や私立大学にも広げていくことを挙げておきたい。前節でふれたように、公立や私立大学の女性研究者の比率は、国立大学よりも高い。しかしこの比率の違いは、設置学部 の比重の違い等によるものが大きく、一部の大学を除き、公立や私立大学のほうが男女共同参画推進に熱心に取り組んでいるというわけではないようだ。文部科学省の交付金事業を行っている公立大学および私立大学もあるが少数であり、国立大学が中心となっている<sup>9)</sup>。これまでには複数の私立大学がネットワークを構築し、男女共同参画宣言を出すなどの動きはあったが、これらの連携が現在も顕著に活かされているとは言い難い。今後は、交付金を受けて取り組んでいる国立大学が、地域の公立・私立大学を含めたつながりをつくり牽引する等、様々な大学にすそ野を広げていくことが必要だろう。

## 4 おわりに

本稿では、調査研究の実施および実践ガイドブックの作成過程における考察をもとに、大学における男女共同参画推進の経緯や今日的な意義、それらを踏まえた実践ガイドブックの特色について考察し、また、取組の現状と課題、今後に向けての4つの展望について検討した。大学は、研究者(教員)、学生、職員という多様な人材を抱える機関である。これらの展望では、女性研究者への支援を、多様な人材が仕事や研究、学問を遂行する上で、それぞれの能力を十分に発揮できる環境づくりに広げていく必要性を提示した。

平成27年8月に成立した「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」によって、平成28年4月1日からは、301人以上の労働者を雇用する事業主は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定が義務づけられることとなる。女性の就労継続と意思決定過程への参画が、さらに社会全体で推進されていくなか、大学は、働く場として、また次世代人材を社会へ送り出す最終的教育機関として、より大きな使命を持つことになるといえる。そしてその使命を果たすために全学で取り組んでいくことが、大学の有効な経営戦略となるだろう。

前節で示したのは、取組の実践にかかわる課題と展望であるが、研究上の課題としては、実践ガイドブックの特色として述べたように、項目ごとの取組を横断的に検討した研究はほとんどみられないため、今後の女性活躍推進の大きな動きに、大学がどのようにかわり対応していくのか、引き続き注視していく必要がある。

## 注

- 1) 一般社団法人国立大学協会教育・研究委員会男女共同参画小委員会「国立大学における男女共同参画推進の実施に関する第11回追跡調査報告書」平成27年1月15日。
- 2) 同委員会の第10回追跡調査（平成25年実施）による。
- 3) 女性研究者研究活動支援事業では、平成25年度には「一般型」に加え「拠点型」を、平成26年度には「一般型」に加え「連携型」を、平成27年度には「特色型」と「連携型」の事業を公募し、地域での関連機関どうしの連携を図っている。
- 4) 研究者が育児や介護のために十分な研究時間を確保することが困難なときに、業務を補助する人員を配置する制度。文部科学省による補助金事業では、どの大学も取り組んでいる主要な支援方法である。国立女性教育会館が平成24年に実施した調査では、男女研究者にとって最もニーズの高い支援となっている（国立女性教育会館編 2013）。

- 5) 文部科学省の交付金事業においても、事業開始当初は女性研究者に限っていた研究支援制度の対象を、男女研究者に広げているが、各大学では、現在でも女性研究者に限っている場合や、配偶者が研究者である男性研究者に絞っている場合も多く見られる。
- 6) 政府によるワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組としては、週労働時間60時間以上の雇用者の割合の削減が、重要事項の1つとなっている(総務省『ワーク・ライフ・バランスの推進に関する政策評価書』平成25年6月)。総務省「就業構造基本調査」から算出した平成24年の正規職員・従業員のうち週60時間以上働いている人は、男性16.9%、女性7.6%であり(内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書平成26年版』)、図2に示される調査結果は、男女ともこの割合よりもかなり高くなっている。
- 7) 総務省統計局統計トピックスNo.90「統計からみた我が国の高齢者(65歳以上)―「敬老の日」にちなんで」平成27年9月20日掲載<http://www.stat.go.jp/data/topics/index.htm>
- 8) 平成22年の調査では、要介護者を同居して介護している人のうち、男性介護者は30.6%であった。また、平成22年10月～24年9月の1年間に、介護・看護により離転職した人は10万人を超え、うち男性は約2割となっている(総務省統計局『平成24年就業構造基本調査結果の概要』)。
- 9) 平成27年度までの「女性研究者研究活動支援事業」選定機関96(延べ132)のうち、国立大学は55大学(延べ90) 公立大学は10大学(延べ11)私立大学は22大学(延べ22)(大学以外の機関9機関(延べ9))となっている。

## 参考文献

- 江原由美子 2015「日本学術会議の男女共同参画の取組み」国立女性教育会館・村松泰子編 pp.16－18
- 勝平宏、野田昭彦、出口秀典 2013「大学職員の職務遂行能力開発―大学の国際化に係る課題」名古屋大学高等教育研究センター『名古屋高等教育研究』第13号

- 小館香椎子 2015「男女共同参画学協会連絡会の設立と取組み」国立女性教育会館・村松泰子編 pp.19 - 22
- 国立女性教育会館・村松泰子編 2015『実践ガイドブック 大学における男女共同参画の推進』悠光堂
- 国立女性教育会館編 2015『NWEC実践研究 第5号〈大学における男女共同参画の推進〉』
- 国立女性教育会館編 2013『大学における男女共同参画についてのアンケート調査報告書』
- 日本学術会議科学者委員会男女共同参画分科会 2007『対外報告 学術分野における男女共同参画の取組と課題』7月26日
- 吉武博通 2014「人事管理を確立して強い職員組織をつくる」『リクルートカレッジマネジメント187』Jul-Aug. pp.58 - 61

(いいじま・えり 国立女性教育会館研究国際室研究員)