「Envisioning Futures」日本の研究分野における女性のリーダーシップとジェンダー平等



ELSEVIER



目次

I. はじめに.....5

II. 未来への展望

1. エグゼクティブサマリ 6
2. 序論 8
3. 現状 9
4. リーダーたちの紹介 15
5. インタビュー 16

III. おわりに

1. 調査結果と洞察 30
2. 政策と実践.. 34

ELSEVIER

The Elsevier Foundation

RIKEN

「本報告書の刊行に際し、理化学研究所と『Envisioning Futures』プロジェクトを共同で実施できることを この上ない光栄に思います。本報告書は、日本の女性研究リーダーたちが歩んできた確かな軌跡と全国規模のデータを統合することにより、変革に資する深い洞察と新たな知見を提示するものです。理化学研究所の卓越したリーダーシップと開かれた対話への揺るぎない姿勢は、日本の科学界におけるより包摂的な未来を形作るうえで重要な礎となっています。私たちは共に女性研究者の声を社会に届けるとともに、次代を担う研究者がその才能を存分に発揮できる環境を切り開いていきます」



イラン・シェム
エルゼビア財団 常任理事

はじめに



小谷 元

東北大学 研究国際戦略・展開 副学長、理化学研究所 領域総括、エルゼビア財団理事会 理事

未来への大きな期待と責任を共有する想いと共に、本報告書『Envisioning Futures』をご紹介できることを大変嬉しく思います。

本報告書は日本を代表する研究機関である理化学研究所とエルゼビア財団の協働の結実であり、日本の女性研究リーダーが歩んだ軌跡、克服してきた課題、そして積み重ねてきた成果を照らし出すものです。

エルゼビア財団理事として、また長きにわたり科学分野におけるジェンダー平等の推進に携わってきた者とし て、本報告書に収められた体験談と洞察に深い敬意と感銘を覚えています。

本報告書では、個々の強い意志とリーダーシップが不可欠であるものの、ジェンダー平等の実現には、制度的・構造的な改革と社会全体による継続的・協調的な取り組みが不可欠であるという揺るぎない事実を浮き彫りにしています。日本の女性研究リーダーが歩んできた経験と、精緻なデータを統合することで、本報告書は、今後の発展に向けた具体的な道筋を提示するとともに、研究機関、政策立案者、さらには次世代に対して明確な行動を呼びかけるものとなっています。

本企画の実現にあたり、原山優子先生の卓越したビジョンと揺るぎないご尽力に対し深甚なる謝意を表します。原山先生が理化学研究所において発揮されてきたリーダーシップ、ならびに長年にわたる若手研究者の育成に対する取り組みは、日本の研究文化をより包摂的で活力あるものへと導いてこられました。また、エルゼビア財団元理事としてのご経験を通 じ、科学における公平性と卓越性の追求に多大な影響を与えてこられたことは特筆に値します。

本報告書において、原山先生をはじめ第一線で活躍してこられた女性研究者のお話を紹介できることをこの上なく光栄に思います。



原山 優子

グローバルAIパートナーシップ（GPAI）、事務局長;理化学研究所、国際担当 元理事; エルゼビア財団理事 会、元理事

本報告書に収められたさまざまなストーリーを通して見えてくるのは、インクルージョンが単なる「多様性の実現」にとどまらず、イノベーションを促進し、社会に変化をもたらし、科学の発展を後押しする原動力であることです。先駆者として道を切り拓いてきた女性たちの歩みは、科学の分野で女性の声をより広く発信していくことの重要性、そして「成功」とは何かを問い直す必要性を私たちに教えてくれます。

日本を代表する女性科学者たちへの詳細なインタビューや、国内外の動向に関する分析を通じて、本プロジェクトは実に多様な経験や視点、そして実践的な知見を広く提示しています。本報告書は、変化を生み出すための一助となると同時に、分野やセクターを越えて、科学における成功をより包括的かつインクルーシブな視点から捉えなおすことを問いかけています。

理化学研究所とエルゼビア財団が共同で作成した本報告書が、社会に前向きな行動を促し、政策立案の一助となるとともに、次世代を担う女性科学者たちが自信とレジリエンス、そして確固たる目的意識を持ってリーダーシップを発揮するための力となることを願っております。ロールモデルの存在、協働の推進、そして持続的な取り組みを積み重ねていくことで、ジェンダー平等が日本の科学・研究の現場に不可欠な基盤として深く根付かせることができるはずです。

前途にはさまざまな課題が待ち受けています。しかし同時に、そこには大きな可能性も広がっています。日本の女性科学者たちが生み出してきた成果を称えるとともに、科学の発展、社会の進歩、そしてすべての人々のために、さらなる前進を後押しする取り組みを共に進めてまいりましょう。

エグゼクティブサマリー

日本の科学界は世界水準の研究とイノベーションが際 立っていますが、根強いジェンダー格差により、特に指導的立場においては、女性の全面的な参画と昇進が依然として制限されています。2024年3月31日現在、日本の研究従事者における女性の割合はわずか18.5%1であり、シニアエグゼクティブレベルやSTEM分野ではその割合がさらに低いのが現状です。多少の進展は見られるもの。

の、いまだ多くの課題が残されています。構造的な障壁、意図しない偏見、長年続く文化的慣行といった要因によ り、女性が研究分野で本格的に活躍することは、依然と して困難な状況にあります。

本報告書『Envisioning Futures：日本の研究環境における女性のリーダーシップとジェンダー平等』は、全国規模のデータと、9名の実績ある女性の研究室主宰者（PI）および研究リーダーの発言を統合し、包括的に分析した内容となっています。理化学研究所（RIKEN）とエルゼビア財団のパートナーシップを基盤として作成した本報告書は、今日の日本の科学界における女性の未来を形作るうえでの現実、障壁、そして機会について、独自の視点を提供します。



主な調査結果



非線形のキャリアパス

研究分野における多くの女性 リーダーは、柔軟かつ機会を重視する姿勢でキャリアを築き上げ、キャリアの中断をレジリエンス（回復力）、知識、視点の源として再定義してきました。



人中心のリーダーシップ

インタビューを行った研究リー ダーの方々は、エンパワーメン ト、協働、心理的安全性を重視する研究室文化を育んでいます。



メンターシップとネットワーク

メンターシップや専門家ネット ワークへのアクセスは、昇進や自信の醸成に不可欠です。



文化的障壁

ジェンダーバイアス、不平等な評価、そして限られた（制度的な）支援が、依然として女性の昇進を妨げています。



インクルーシブなチーム

多様な視点や背景を持つチーム は、均質なグループよりも一貫して優れた成果を上げているもの の、公平性の確保が依然として課題となっています。



制度的な変革

進歩を実現するためには、さまざまな研究機関や政策立案者が、卓越性をどのように定義・評価するか、説明責任をどのように確保するか、そして多様なキャリアパスをどのように支援するかといった点において、根本的な転換が必要です。

対策を取るべき点



研究機関

柔軟で包摂的な環境を育み、ガバナンスおよび評価にジェンダー平等を組み込むことが求められる。また、採用と昇進を標準化し、卓越性の基準を従来の指標（引用数、足 跡、特許）以外にも拡大し て、社会的影響（メンター シップ、教育、政策、メディアへの働きかけ）を包含すべきである。



政策立案者

既存の目標を見直し、女性の参画に意欲的な計画を策定 し、透明性ある報告の義務化を徹底すべきである。そし て、対象を絞った支援メカニズムを導入し、評価の枠組みを現代の要請に適合したものへと改革すべきである。



若手女性研究員

メンターシップを積極的に求め、多様なキャリアパスを積極的に歩み、リーダーシップや協働の機会を積極的に追求してほしい。挫折を学びの機会と捉え、支援ネットワークから活力を得ることが重要である。若手女性研究員の声と貢献は、科学の未来にとって極めて重要です。

序論

日本は科学的卓越性とイノベーションを追求する上で、重要な岐路に立っています。世界第4位の経済大国であり、テクノロジーにおける世界的リーダーであるにも かかわらず、根強いジェンダー格差が研究コミュニ

ティの潜在能力を十分に発揮する上で大きな障壁となっています。2024年のグローバル・ジェンダー・

ギャップ指数1において、日本は146カ国中118位に位置づけられており、女性の教育達成度が研究やイノベーション分野における平等な参画やリーダーシップに結びついていないという、顕著な不均衡が明らかになっています。とりわけシニアエグゼクティブレベルや意思決定者レベルでは、政治・経済分野における構造的な課題が、女性の科学界における全面的な参画を阻み 続けています。

2022年時点で、日本の現役研究者における女性の割合は22%、科学出版物の著者における女性の割合は16%であり、比較対象国の中で最も低く、現役女性研究者の世界平均41%、女性著者の世界平均35%2を大幅に下回っています。特にSTEM分野において、シニアエグゼクティブレベルやリーダーシップレベルでの格差はさらに顕著であり、研究資金へのアクセスやイノベー ションの機会においても同様の傾向が見られます。

しかしながら、この20年間で徐々に進展が見られ、日本の女性研究者の数は過去最高水準に達し、政府の政策では女性の参画について意欲的な目標が設定されています。しかしながら、これらの目標は未だ達成されておらず、変化のペースは依然として緩やかで、STEM分野では設定された目標値に届いていない状況が続いています。

研究分野では、暗黙的な偏見やワークライフバランスを統合する上での難しさに加え、メンター シップの機会が限定的なこと、昇進における構造 的な障壁など、さまざまな課題が依然として存在しています。

こうした障壁があるにもかかわらず、日本および世界中の女性研究者が、学際的研究、オープンアクセス出版、社会的ニーズや持続可能な開発目標（SDGs）に沿った研究を推進する上で重要な役割を果たしていることは明らかです。2022年にはSDGs関連研究に従事する現役研究者の44%を女性が占めています3。政策へ の引用や社会的影響を通じてその貢献が認められる一方で、特許出願や上級管理職における女性の存在は依然として限定的です。

エルゼビア財団と理化学研究所は科学界における女性の声を広めることの重要性を鑑み、『未来への展望』イニシアチブを共同で立ち上げました。本イニシアチブでは、日本で指導的な立場にある女性研究員への詳細なインタビューと、国内外の動向分析を通じて、多様な経験と実践的な戦略を捉え、前向きな変化をもたらすためのダイナミックなリソースを提供していま す。

本報告書では、定量分析と個人の体験談を結びつけることで、これまでの進展と依然として残る課題の両方を考察しています。先駆的な女性主任研究者および研究リーダーたちの体験談と洞察により、制度的な変革が急務であることを浮き彫りにするとともに、日本の科学がより包摂的で革新的、かつレジリエントな未来へと向かうための道筋が示されています。

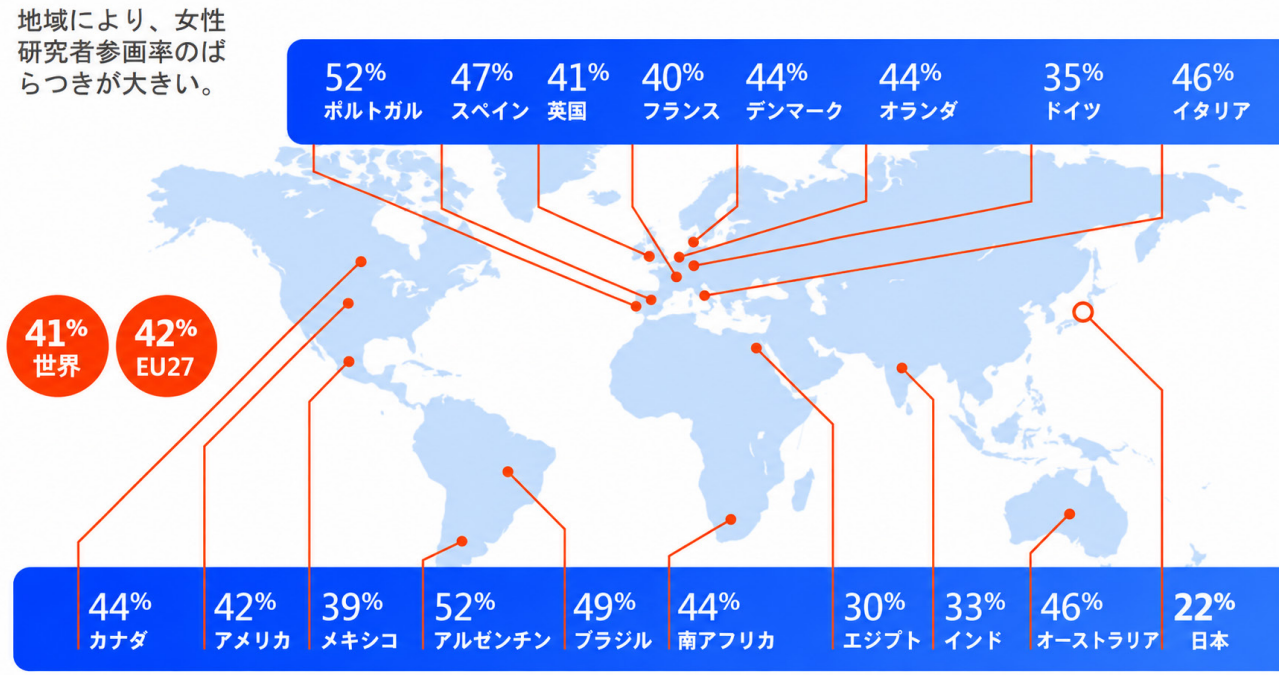
現状

研究分野における根強いジェンダー格差

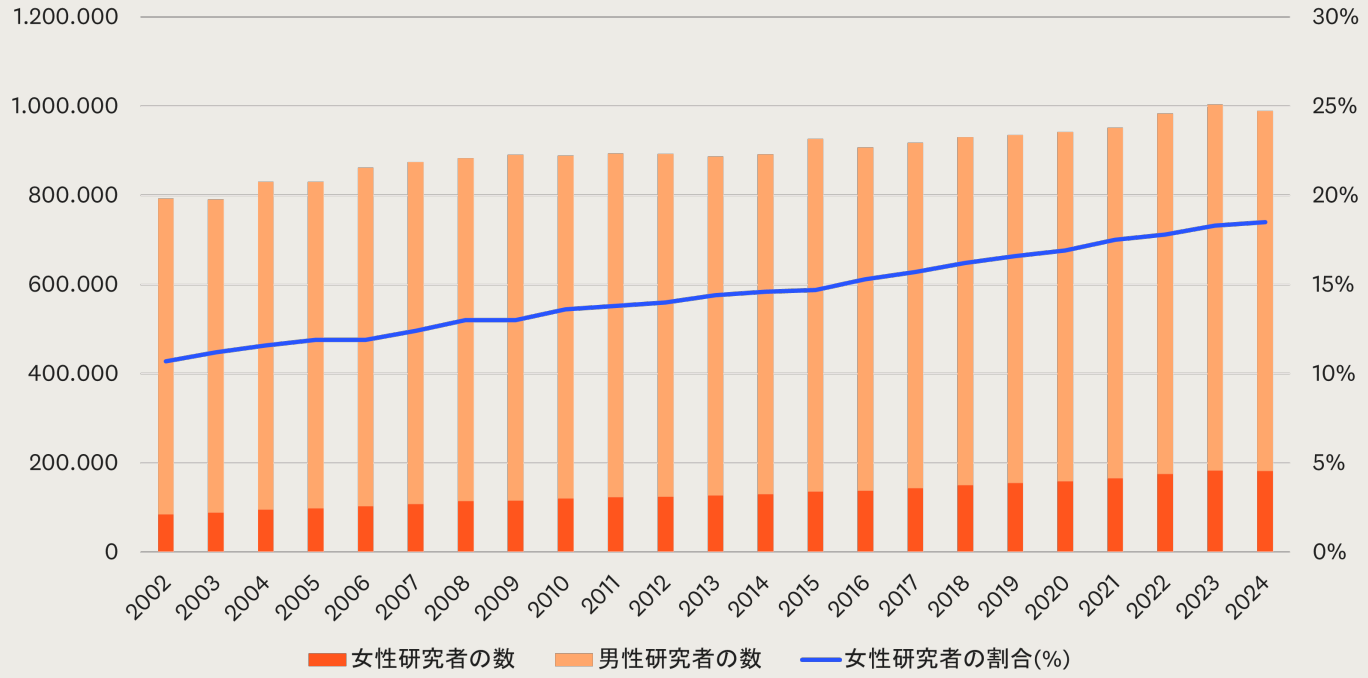
序論で述べた通り、女性研究者の割合は、特にシニアエグゼクティブレベルにおいて低いのが現状です。世界的に見ても、21年以上の専門的経験を持つ研究者のうち、女性の割合は約27%に留まっており、キャリアが進むにつれ女性が離職する傾向が広く見られることを示しています。この傾向は、日本の学術界のキャリア形成の過程においてもはっきりと表れています。

総務省（2024年）によりますと、日本の研究者総数（182,800名）に占める女性の割合は18.5%[1]であり、近年ではわずかな増加が見られますが、依然として国際的な水準には及んでいません。

1　総務省は「研究者」を大学課程を修了し、特定のテーマについて研究を行っている者と定義し、この定義に基づいて女性研究者の数を算出しています。一方、エルゼビアは、Scopus IDを有し、かつ名前（ファーストネーム）の特定が可能な著者に基づいて女性研究者を特定し、算出しています。



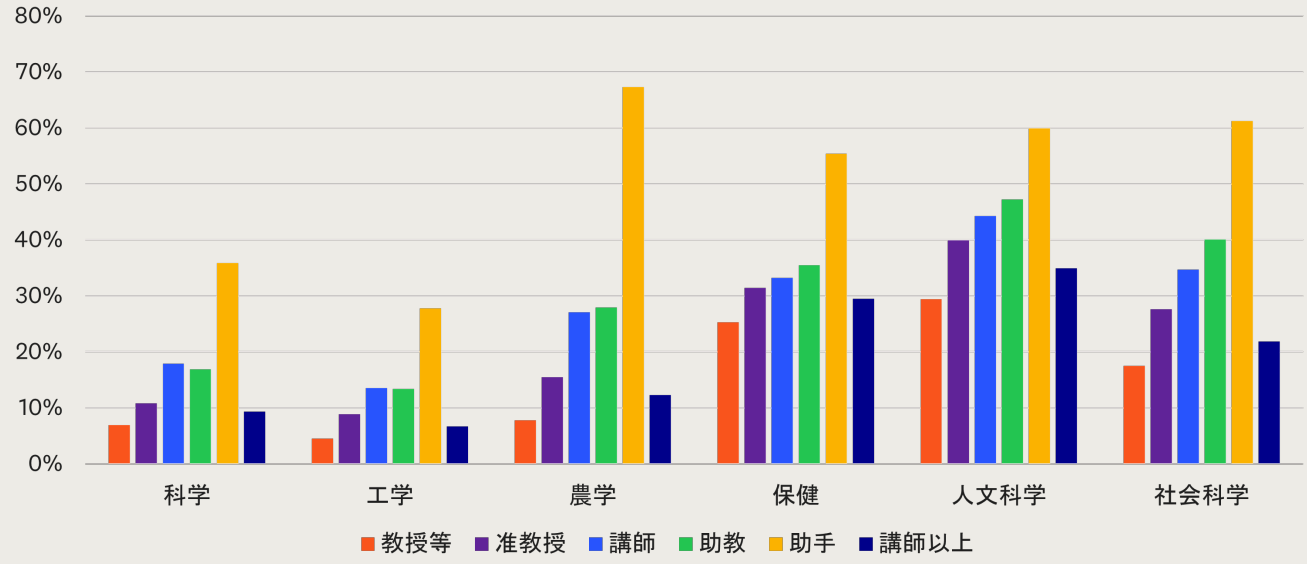
女性研究者の数と割合の推移



出典：ジェンダー平等白書2025年版。注記：総務省「科学技術調査」[2024年]に基づく。データは各年度3月31日時点のものとなります。

研究者数には自然科学、人文科学、社会科学の研究者が含まれます。

分野別女性教員の割合

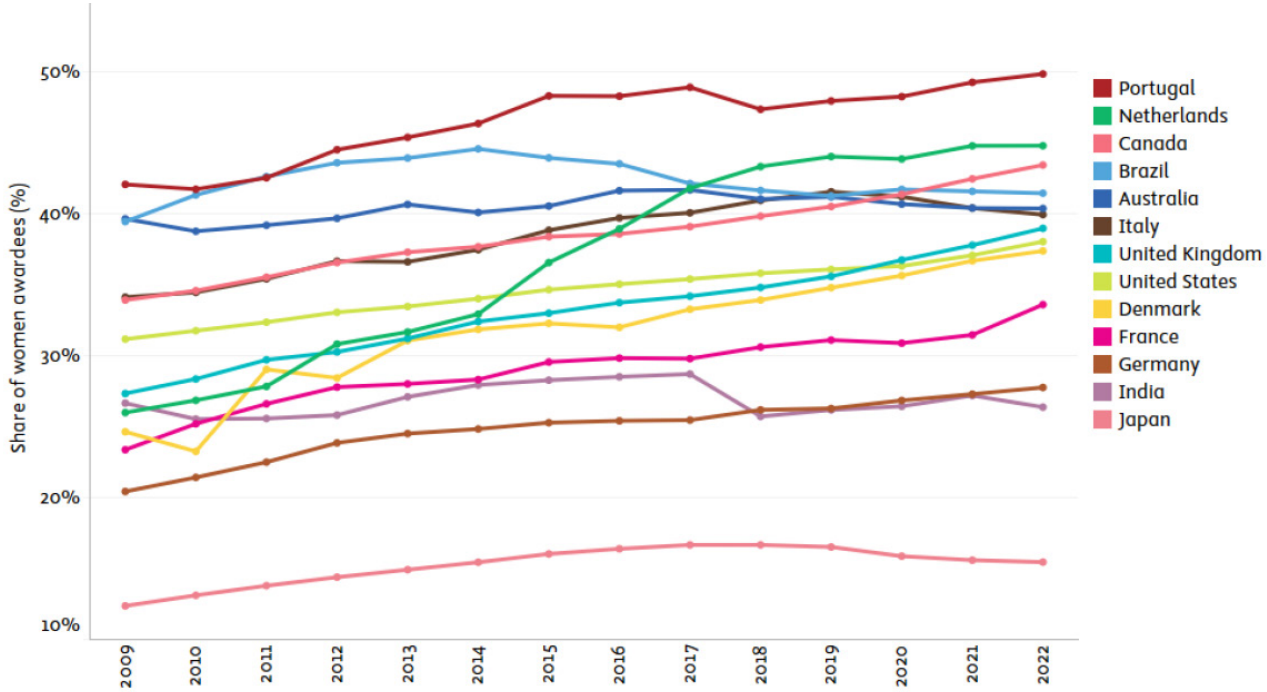


出典：ジェンダー白書2025 年版。

注記：文部科学省「学校教員統計調査」[2022年]に基づく。

「教授*」は「学長」「副学長」「教授」を指し、「講師以上」は「教授」「准教授」「講師」の合計割合を指します。

資金調達、認知度、イノベーションにおける格差



国別の女性助成金受給者の割合の推移(2009年～2022年)。
出典: ScopusとNamSor

日本の女性研究者も、資金調達と認知度において大きな格差に直面しています。女性研究者への助成金交付割合は、2009年の12%から2022年には15%へとわずかに増 加したのみであり、同期間に女性の助成金獲得割合が 29%から37%に上昇した世界的な傾向とは対照的です[1]。

また、特許活動もこうした格差を反映しています。研究によれば、女性発明者による特許は経済的価値が高い傾向にあることが示されているにもかかわらず 、日本の特許出願における女性の割合はわずか17%[2]となっています。

同様に、科学出版物における女性著者の割合は約16%[3] であり、この数値は女性研究者の増加ペースに追いついておらず、参画率と比較するとわずかに低下しています。これは、女性の比率、認知度、そして公平な貢献という点で、依然として課題が残されていることを浮き彫りに 。

1 研究・イノベーション分野における ジェンダー平等 への進展 – 2024年レビュー - 日本に焦点を当てたレポート
2 同上
3 同上

制度的障壁と進化する指標

これらの統計は、女性研究員たちの実体験を反映したものであり、専門家の洞察によって裏付けられています。日本大学の常務理事であり、エルゼビアのインクルー ジョン・ダイバーシティ諮問委員会のメンバーである渡辺 美代子氏は、無意識の偏見、ジェンダーロールに対する文化的期待、メンターシップや専門家ネットワークへのアクセスが限定的であることなどといった、根強い課題が昇進を阻む主な障壁であることを指摘しており、日本がジェンダー平等の進展において欧米諸国に後れを 取っているとして、より積極的な取り組みの必要性を強調しています[1]。

渡辺氏は、研究チームの多様性（性別、年齢、地理的背景を含む）がイノベーションを育み、幅広い社会的影響を生み出す上で極めて重要であると強調しています。また、数値的なジェンダーバランスの達成のみに焦点を当てることに警鐘を鳴らし、真の進展は男女双方が参加できる包摂的な環境と協働の場を創出することにかかっていると述べています。さらに、若手研究者に対し、将来の自分と似たメンターに限定せず、多様な人々からメンターシップを受けるよう奨励しています。

特許出願における顕著なジェンダー格差こそ、改善すべき点であると渡辺氏は指摘しており、多様なチームの欠如がその原因であるとしています。また、視点を広げてイノベーションを加速させるためには、男女混合の研究グループを形成すべきだと主張しています。さらに、論文発表数や被引用数といった従来の学術的成功の指標を見直す必要性を訴え、研究機関に対し、学際的研究や社会貢献を評価する、より包括的な基準を採用するよう促しています。

渡辺氏は世界各国の比較研究に基づき、南アフリカ、インド、エジプトといった中所得国や小規模な国々においても、研究分野におけるジェンダー平等が著しく進展している点を指摘しています。また、日本が他国で実施されている政策や戦略から学びつつ、日本の独自の文化に基づいた独自の方法を構築することで、より包摂的な研究環境を創出できると提言しています。

渡辺氏の見解は、日本の学術界がジェンダー平等を推進し、研究チームとリーダーシップの多様化を図り、社会が直面する複雑な課題により適切に対応できるよう、学術評価指標を進化させる必要性を強く示唆しています。

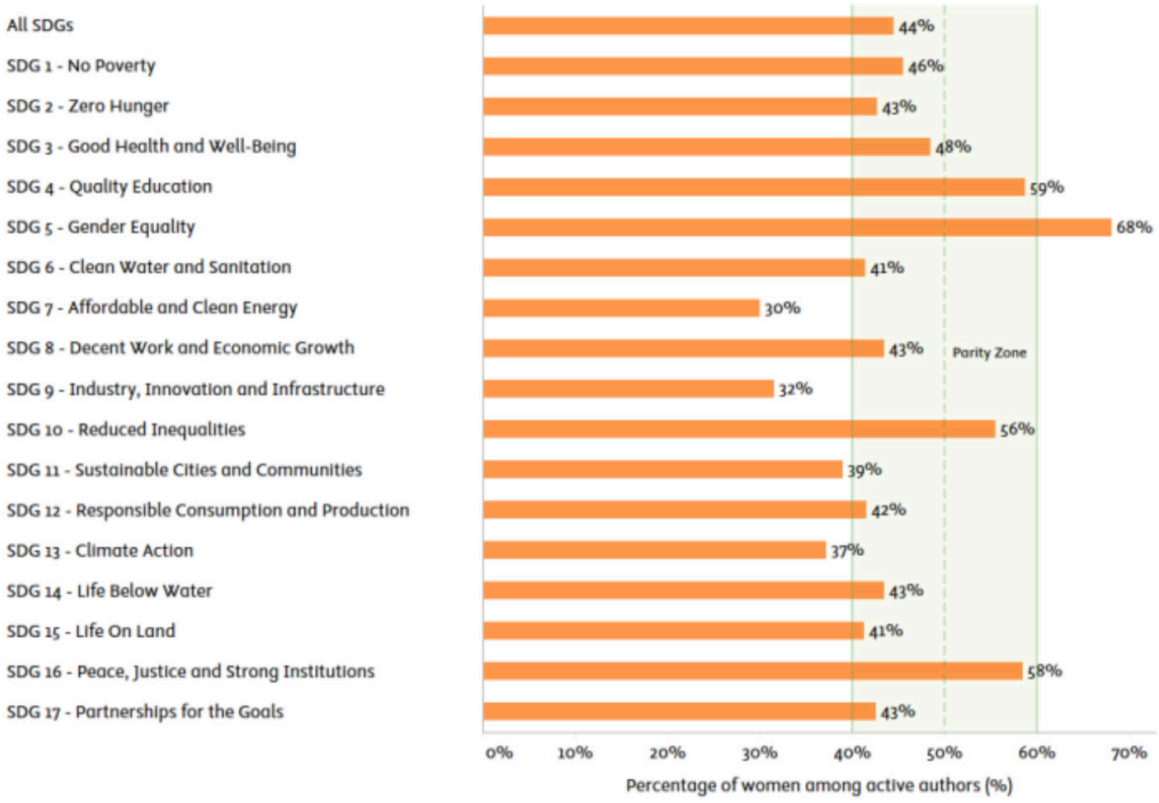
1 研究分野におけるジェンダー ダイバーシティの推進：渡辺 美代子氏との対談

> “[評価基準]より複雑な要素を組み込むことが必要でしょう。社会そのものが非常に多様化しているため、科学を社会に受け入れてもらうには単純化するだけでは不十分であり、科学の発展にはつながらないでしょう”



渡辺 美代子
日本大学 業務執行理事

女性の社会的影響への貢献と持続可能な開発目標（SDGs）



出典：ScopusとNamSor

世界的に、女性は持続可能な開発目標（SDGs）に沿った分野で積極的に活動しており、ジェンダー平等、教育、不平等の解消といった分野において主導的な役割を果たす場面が多く見られます。女性たちの活動は政策文書や社会的影響評価において頻繁に引用され、学術界を超えた影響力があることを示しています。

しかしながら、特許出願や上級意思決定職における女性の割合が依然として低く、技術的・社会的イノベーションに女性が広範な影響力を発揮することを妨げていま す。

政策面では：国家戦略と意欲的な目標

これらの課題を踏まえ、日本政府はジェンダー平等を推進するための包括的な戦略を策定してきました。

「すべての女性が輝く令和の社会へ」というビジョンに基づき、2020年12月に策定された「第5次男女共同参画基本計画」では、2025年度までに達成すべき89の具体的目標が設定されています。本計画では、科学、技術、教育、政策分野におけるリーダーシップの役割を優先しつつ、あらゆる分野における女性の参画拡大を目指しています。

主な目標としては、2020年代前半までに管理職における女性の割合を30%に引き上げることと、2025年までに女性教員（講師以上）の割合を科学分野で 12%、工学分野で15%に引き上げること（2016年時点ではそれぞれ8.0%、4.9%）が挙げられます また、2025年までに大学が採用する全研究者における女性の割合を、科学分野で20%、工学分野で15%に引き上げる目標も設定さ れています。

また、包括的な取り組みを推進しており、ワークライフバランスの改革（2025年までに従業員の70%が年次有給休暇を取得すること、男性の育児休業取得率を30%にすることを目指すなど）、ひとり親家庭への支援、職場におけるハラスメントに対するより強力な保護措置などが含まれています。

継続的な課題と今後の道筋

大胆な目標と多面的な政策が打ち出されているにもかかわらず、進展は依然として緩やかな状態です。社会的な固定観念、根強いワークライフバランスの課題、そして女性の昇進に向けた女性の昇進に向けた「人材育成・登用の整備」の遅れが、変革を阻み続けています。政府自身の評価においても、これらの目標を達成するには、文化面、組織面、立法面における大きな転換が必要であると認めています。

研究分野におけるジェンダー平等の加速には、立法改革、制度的変革、国際的関与を組み合わせた多面的な対策が必要であるという認識が、これらの取り組みに反映されています。

日本の学術・研究分野における女性にとって、これらの戦略を具体的な成果へと結びつけるためには、透明性、説明責任、そして革新的な政策的解決策への持続的なコミットメントが不可欠となるでしょう。

こうした漸進的な進展と継続的な課題という背景のもと、日本の女性研究リーダーたちの声と経験は、学術生活の現実に関する重要な洞察を提供するのみなら ず、今後どのような障壁や機会があるかを明確に示しています。

リーダー紹介

オーラルヒストリープロジェクト『Envisioning Futures』では、第一線で活躍する理化学研究所の女性研究室主宰者(PI)へのインタビューを実施し、(1)PIに至るまでの道のり、(2)研究の中で直面した障壁とそれを乗り越えるための工夫、(3)研究活動におけるインクルージョンの重要性について、ご自身の経験を語っていただきました。多様な背景や専門分野を持つPIたちの声に耳を傾けることで、課題や障壁に向き合う際の共通する視点やアプローチ、インクルージョンを推進することの意義や価値を探りました。本プロジェクトで得られた知見は、研究機関や政策立案者への提言に加え、とりわけ次世代を担う女性研究者への支援や後押しにつながるものとなることが期待されます。



仲 真紀子
理化学研究所 理事



原山 優子
理化学研究所 元理事(東北大学 名誉教授) エルゼビア財団理事会元メンバー



馬塚 れい子
理化学研究所 脳神経科学研究センター 言語発達研究チーム チームリーダー



俣賀 宣子
理化学研究所 脳神経科学研究センター 研究基盤開発部門 生体物質分析支援ユニット ユニットリーダー



合田 裕紀子
理化学研究所 脳神経科学研究センター シナプス可塑性・回路制御研究チーム チームリーダー



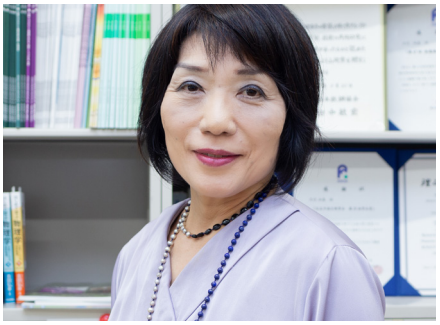
今本 尚子
理化学研究所 開拓研究本部 今本細胞核機能研究室 主任研究員



袖岡 幹子
理化学研究所 開拓研究本部 袖岡有機合成化学研究室 主任研究員



肥山 詠美子
仁科加速器科学研究センター 少数多体系物理研究室長



大竹 淑恵
理化学研究所光量子工学研究センター、チームディレクター (Ph. D.)

* 役職名および所属は、インタビュー当時のものです

仲 真紀子

役職

- 理化学研究所 理事長特別補佐
- 理化学研究所 元理事
- 人間環境大学 教授
- 立命館大学 OIC総合研究機構 招聘研究教員（教授）
- 北海道大学 名誉教授

分野

心理学、記憶、司法面接

主な経歴

仲 真紀子氏は、お茶の水女子大学、千葉大学、首都大学東京（現東京都立大学）、北海道大学、立命館大学など、日本を代表する高等教育機関で研究と教育に携わってきた著名な心理学者です。とりわけ司法面接や目撃証言に関する研究を通じて、日常における記憶の仕組みを探求するとともに、心理学と法学が交わる領域に着目し、先駆的な研究を行ってきました。

仲氏は、大規模かつ学際的研究プロジェクトを数多く牽引してきました。また、「法と心理学会」の設立に貢献し、同学会の会長も務めました。仲氏の研究は政策や司法の現場にも影響を与え、研究成果の一部は日本の刑事訴訟法に取り入れられています。

これまでの歩みとリーダーシップ観

仲氏は、人文・社会科学分野で学び、同分野では数少ない博士課程への進学を決めた1人となりました。キャリア初期には、双子の育児と研究を両立させ、ときには自宅を研究の場として活用。自立した研究者としての強みを生かしながら独自の研究室運営スタイルを確立 し、学生の主体的探究を重視するとともに、異動先に応じて新たな課題に取り組んできました。

新しい経験を積極的に受け入れる持ち前の前向きさで、デューク大学での在外研究に応募。この1年が研究の視野を広げ、その後の目撃証言研究につながりました。帰国後は、ある弁護士との偶然の出会いをきっかけに 。



学際的な共同研究を開始。長年にわたって続いたこの研究が、新たな学会の設立や、研究成果を継続的にもたらします。仲氏は、自律性と包摂性（インクルージョン）を重視するリーダーで、学生や 同僚に対しても、各自の関心に基づいた研究を行うことを奨励し、ラボメンバーのニーズに応じた協働的で柔軟な環境づくりを行っています。多様な視点を重視し、研究チームや各委員会への女性の参画を積極的に進めてきました。

複数の機関にまたがるプロジェクトを統括する中で、共通の目標のもとで結束する研究コミュニティの形成に努め、自らを前面に出すのではなくチーム全体の成長を重視しながら、さまざま課題に対応してきました。

ワークライフバランスの現実についても率直に語られており、仕事にも生活にも多くの時間とエネルギーが必要であることを、身をもって理解しています。

まさに家族の支えと、不確実な状況下でも新しいことに挑戦していく勇気があったからこそ、今がある。

「大体においてどうにかなる」と信じて、新たな経験を受け入れ、自ら道を選ぶことが重要だという姿勢を貫いています。

> “面白そうだなと思ったら、引き受けてみる。人生は勇気と冒険の部分があるかなって。ダメだったら、方向を変えればいいので 。”

原山 優子

役職

- 山口大学 非常勤理事（研究戦略担当）
- 東北大学 名誉教授
- 理化学研究所 元理事
- グローバルAIパートナーシップ（GPAI）東京エキスパートサポートセンター 事務局長

分野

科学技術政策、イノベーション経済学、高等教育

主な経歴

原山 優子氏は、科学技術政策分野において国際的にも高く評価されているリーダーです。数学、教育学、経済学にまたがる幅広い専門性を有し、ジュネーブ大学、東北大学、OECD、理化学研究所において要職を歴任してきました。総合科学技術・イノベーション会議の議員を務めた後、現在も大学や産業界に対し研究戦略に関する助言を行っています。ジュネーブ大学にて教育学および経済学の2つの博士号を取得。

オーラルヒストリープロジェクト『Envisioning Futures』の発起人であり、エルゼビア財団の理事（2019年～2024年）を務めるなど、ジェンダー平等の推進と研究水準の向上に大きく貢献してきました。

これまでの歩みとリーダーシップ観

原山氏の歩みは、旺盛な知的好奇心、挑戦を続ける強さ、そして社会に影響を与える研究への強い情熱を体現しています。フランスで数学を学んだ後、3人の子どもの育児のために一時キャリアを中断しましたが、ジュネーブ移住後に学業を再開し、教育学と経済学の学士号、さらに両分野で博士号を取得しま 。

した。博士号の取得は「これから何をしたいか説明する時の1つの名刺。そこで終わったんじゃなくて、これからだっていうこと」と語っています。

その後、学術分野、政府、国際機関にまたがる幅広いキャリアを築き、分野や国境を越えた多様な経験を重ねてきました。東北大学では、技術経営（MOT）プログラムの導入に携わり、研究をイノベーションや経済発展と結びつける取り組みを推進しました



原山氏のリーダーシップスタイルは、自身の経験に裏打ちされたものです。学生や同僚が各自の関心事に積極的に挑戦し、自由闊達な議論を交わせるような、開かれた多様性のある環境づくりを実践しています。厳格な仕組みを押し付けるのではなく、大きな方向性を示しながら、個々の自主性と主体性を育むスタイルは、学部や機関を超えた協働を促進する仕組みづくりにも影響を与えています。

原山氏は、そのキャリアを通じて、科学分野で女性が直面する課題を強く認識してきました。そして、ジェンダー平等を実現するためには、文化や意識の変革だけでなく実践的な施策の両方 。

が必要であると訴えています。研究に志を持つすべての人がその能力を存分に発揮できる環境を作るため、託児サービスの整備や無意識の偏見への対応など、制度的な支援の必要性を提唱しています。

キャリアと私生活の両方すべてをひっくるめて自分だと述べる原山氏。自らの信念や情熱に従って挑戦し、必要なときには周囲の支援を得ながら、研究という予測不能な道のりそのものを楽しむことの大切さを伝えています。

> “蓄積がものすごく大事。必ずしも良い体験ばかりじゃなくて、結構苦労もあったり。似たようなことがあった時にビビらなくなる。”

馬塚 れい子

役職

- 理化学研究所 脳神経科学研究センター客員主管研究員
- 理化学研究所 脳神経科学研究センター言語発達研究チームチームリーダー
- 米国・デューク大学心理・脳神経学部 研究教授

分野

発達心理学、言語発達

主な経歴

馬塚 れい子氏は、子どもの言語習得研究における第一人者であり、そのキャリアは心理学、言語学、発達神経科学にまたがっています。デューク大学および理化学研究所で要職を務め、理化学研究所では乳幼児の言語発達を研究する国内有数の研究室を立ち上げました。

日本人乳児の音韻発達に関する先駆的な研究は、言語の違いを超え乳幼児の言語習得を解明するうえで大きく貢献してきました。

これまでの歩みとリーダーシップ観

コーネル大学で心理学の博士号を取得した後、ポスドクを経ずにデューク大学の教員としてキャリアをスタートさせました。早い段階から、さまざまな言語的背景を持つ学生たちの能力と興味関心を活かしながら、研究を進めてきました。

デューク大学で研究を続ける一方、理化学研究所に赤ちゃんの言語習得を研究する研究室を構え、異分野の研究者から成るチームを一から構築しました。この時期は「トレーニングキャンプ」のようだったと振り返る馬塚氏。柔軟に対応すること、それぞれのチームメンバーの能力に合った研究課題を割り当てることの重要性を訴えています。



チームにやる気のある人がいれば、周囲の人にも挑戦する意欲を与え、自ずと協力的な文化が育まれると考え、自ら率先して模範を示しています。「頑張ってくれる人が何人かいると、それ以外の人たちもそういうふうにしなくちゃいけないのかなと思ってくれるでしょう」と。

馬塚氏は、とりわけ組織や制度上の不確実な状況に関してもオープンで透明性の高い姿リーダーとして知られ、チームを不必要なストレスから守ることでも定評があります。また、ワークライフバランスを強く支持し、育児休業の取得を奨励するとともに、研究者が研究と家庭を両立できるよう支援しています。

米国、欧州、アジアにまたがる国を越えた共同研究を通じて、馬塚氏は言語発達研究の発展に貢献してきました。一方で、国をまたぐ共同研究には立場や権力の不均衡、文化的背景の違いによる誤解といった課題があることを指摘し、共同研究を成功させるためには公平性と互いを尊重し合う関係性が不可欠であると考えています。

> “共同研究って、やっぱりちゃんと、ギブアンドテイクの形になってないと、どっちかだけがおいしいと続かないので。”

俣賀 宣子

役職

- 理化学研究所 CBS研究基盤開発部門研究嘱託
- 理化学研究所 CBS 生体物質分析ユニットユニットリーダー

分野

生体物質分析、研究支援

主な経歴

俣賀 宣子氏は、研究支援分野を切り拓いてきた先駆的な存在であり、化学、薬理学、神経科学、技術管理といった幅広い分野で経験を積み重ねてきました。国立精神・神経医療研究センター、大阪バイオサイエンス研究所、東京医科歯科大学において要職を歴任し、理化学研究所では10年以上にわたり生体物質分析ユニットを率いてきました。

理化学研究所における技術支援体制の発展と研究水準の向上を支える基盤として、大きな役割を果たしてきました。

これまでの歩みとリーダーシップ観

俣賀氏は分析化学の分野でキャリアをスタートさせ、日本を代表する機関において研究支援の職務を担いながら着実に経験を積み重ねてきました。フルタイムで働きながら薬学の博士号を取得するなど、多くの責任を担いながら学業との両立を成し遂げたその歩みは、同氏のたゆまぬ努力と強い意志を物語っています。

「女性のトイレは研究所になかったし、女性は夜遅くまでお仕事してはいけなかった」と、キャリア初期に自身が下した選択を振り返ります。そうした状況も踏まえ、俣賀氏は企業での研究職ではなく、科学研究に存分に携われる大学や公共研究機関でのキャリアを選びました。



俣賀氏は、高い精度、チームワーク、学び続ける姿勢をマネジメントの根幹に据え、「正確で迅速かつ質の高いデータを提供すること」を自身が率いるユニットの共通理念に掲げています。また、スタッフの育成にも力を注いでおり、1人ひとりの適性に応じて業務を任せると同時に、成長を促すため、積極的に担当業務の配置を変えたりしています。また、学び続ける環境づくりに取り組んでおり、チームのメンバーに対しても「積極的に新しい技術を求めて学ぶ」ことを促すとともに、1人ひとりが成功できるよう、それぞれの状況やニーズに応じたサポートをしています。

卓越した技術力とチームワークによって科学の発展を支えることに情熱を注いでいる俣賀氏は、ワークライフバランスを重視しています。高いパフォーマンスと心身の健康を継続して保つには、ワークライフバランスの重要性を認識しているためで す。柔軟な勤務形態や育児休業の取得が当たりまえに受け入れられる環境づくりを進めています。仕事と家庭の両立を支援する取り組みが仕事の面でも私生活でもチームの活躍を支え、それが前向きで変化に強い環境づくりにつながっていくのです。

> “科学って1人じゃなかなか何もできない。私自身が研究をずっと続けていくより、たくさんの研究者の方々を支援してあげたい。”

合田 裕紀子

役職

- 沖縄科学技術大学院大学（OIST）教授
- 理化学研究所 脳神経科学研究センター 元チームリーダー

分野

神経科学、シナプス可塑性・回路制御

主な経歴

合田 裕紀子氏は、米国、英国、日本においてリーダーシップ経験を有する、実績豊かな神経科学者です。スタンフォード大学で博士課程を修了し、ソーク研究所でのポスドクを経て、カリフォルニア大学サンディエゴ校、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン、理化学研究所に在籍。現在は沖縄科学技術大学院大学（OIST）の教授を務めています。

シナプス伝達、脳回路機能、およびアストロサイトがシナプス制御において果たす役割を研究課題としており、脳の複雑な仕組みや働きに対する理解向上に寄与しています。

これまでの歩みとリーダーシップ観

キャリア初期には研究そのものに重点を置いていましたが、PIとしての立場を担うにつれ視野を広げ、チームを率いることや研究室を運営することの重要性を深く認識するようになりました。好奇心旺盛で、メンターとなる人物や過去の経験から学ぶ姿勢を大切にしながら、公平性、透明性、そしてオープンなコミュニケーションを重視するーダーシップスタイルを確立してきました。

合田氏は上下関係のないフラットな研究室運営を実践しており、すべてのメンバーに積極的に意見やアイデアを出せる環境づくりを大切にしています。定期的なミーティングや率直な意見交換が助け合うことと問題解決を促すと同時に、1人ひとりの研究者をきめ細かくサポートすることで個人的な課題に向き合い、良好で活気ある研究環境づくりに努めています。



また、多様性は目標として追及するものではな く、研究室の理念に共感する優秀な人材を採用した結果とし自然に生まれるものだと考えています。多様な背景がもたらす視点を尊重し、文化や言語の壁を越えて誰もが活躍できるインクルーシブな環境づくりに尽力しています。また、研究室のメンバー1人ひとりへの支援を重視し、それぞれが抱える課題に向き合うことが、活力に満ちた前向きな研究室環境を維持するうえで不可欠であると考えています

合田氏にとって、研究の成功の中心にあるのは「人」で す。科学への尽きることのない探究心とリーダーシップへの深い関心を原動力に、強く革新的なチームづくりに向けた取り組みを続けています。

> “ ラボのチームを作ることに対して、やっぱり一番大事なのが、人なんです。”

今本 尚子

役職

- 理化学研究所 今本細胞核機能研究室主任研究員

分野

細胞生物学、細胞動態学

主な経歴

今本 尚子氏は、核輸送、核孔複合体、および有糸分裂の分子メカニズムの解明を専門とする著名な細胞生物学者です。大阪大学および国立遺伝学研究所で経験を重ねた後、理化学研究所開拓研究本部の主任研究員として、先駆的な研究を牽引してきました。

インポーティンという核細胞質間輸送運搬体に関する同氏の研究は、細胞動態の理解を大きく前進させるとともに、細胞分裂や核構造の形成を担う分子機構の解明に重要な貢献を果たしてきました。

これまでの歩みとリーダーシップ観

今本氏のキャリアは、研究への揺るぎない情熱と「居心地が良い」研究室づくりへの取り組みによって築かれてきました。

自身の研究に専念していた今本氏は、当初から研究室を率いることを目指していたわけではありませんでしたが、研究者としての経験を重ねるなかで次第にリーダーシップを発揮することが研究者として自然なステップであると考えるようになりました。PIを志したのは、独立した研究を追求し、自らの研究ビジョンを形にしたいという思いからでした。

リーダーとして、オープンなコミュニケーショ ン、柔軟な働き方、そして誰もが研究室の一員としてつながりを感じられる環境づくりを重視しています。研究上の共通の興味をお互い楽しみながら議論できる環境を大切にしています。



最小限のルールのもとでコアタイム制を採用し、メン バー自らが効果的に時間管理を行えるものと、各々の自主性を尊重しています。

日本の科学界において増大する事務業務の負担や ジェンダー不均衡といった課題についても率直に語っておられます。ジェンダー施策にてついて、当初は慎重な考えを持っていましたが、現在では公平性や能力に基づく評価が担保されるのであれば、必要に応じてクォータ制を含む適切な取り組みが格差是正に重要であるとの考えを示しています。

自身のワークライフバランスについて「私は100%仕事でした」と振り返る今本氏ですが、現在では若手研究者に対し、周囲の支援を積極的に活用し、心身の健康を優先するよう勧めています。また、PIを続けていくうえで重要なのは、経歴や完璧さではなく、研究への情熱だと考えています。

> “本当にやりたいと思ったら動いてみると、助けてくれる人がいます。”

袖岡 幹子

役職

- 理化学研究所 理事長補佐
- 理化学研究所 環境資源科学研究センター副センター長
- 理化学研究所 環境資源科学研究センターグループディレクター 兼務
- 理化学研究所 元主任研究員

分野

有機合成化学、化学生物学

主な経歴

袖岡 幹子氏は、有機合成化学および化学生物学の分野を牽引してきた先駆的な研究リーダーです。千葉大学にて博士号を修得後、ハーバード大学でポスドクとして研究に従事。学際的な研究手法への理解と専門性を深めました。その後は、相模中央化学研究所および東北大学などにおいて研究職を歴任しました。

2006年からは、理化学研究所において化学とケミカルバイオロジーを融合した先端研究を牽引してきました。現在は、理化学研究所 環境資源科学研究センターのセンター長として、ストレスに強い植物の開発や、持続可能な農業生産技術、さらには環境に配慮したものづくりの研究に重点的に取り組んでいます。

これまでの歩みとリーダーシップ観

袖岡氏の研究者としての歩みは有機合成化学から始まり、その後は研究領域を生物学へ広げて学際的研究を進めてきました。相模中央化学研究所では学術研究と産業界を結ぶ橋渡し役としても重要な役割を果たしました。駆け出しの頃にはジェンダーに基づく待遇格差も経験。同じ資格を持つ同期の男性よりも低い職位と給与で採用されたことを振り返り、研究の分野で自らの道を切り拓いていくことを決意したといいます。

優れた女性研究者たちから刺激を受け、自ら研究を率いる研究者を志し、そして自身の研究目標を追求するためには、PIになることが不可欠だと考えるようになりました。理化学研究所の研究室ではサブグループ体制を取り入れ、PIになる準備を進めている中堅の研究員が各グループを率いる体制を整えています。



若手研究者の成長を後押しするため、責任や意思決定件を徐々に若手へ委ねていきまし た。その背景には、配慮あるマネジメントを通じて研究者の自立を促し、科学への探究心を育むという袖岡氏のリーダーシップ理念があります。

袖岡氏のリーダーシップスタイルは主体的でサポートを重視するものです。幅広い研究者ネットワークを活用して共同研究の機会を創出するとともに若手メンバーの成長を促しています。外的な要因によるものもありましたが、幾度かの異動も機会として前向きに受け止め、さまざまな可能性に対して柔軟であることの大切さを伝えると同時に、粘り強さと適応力ことが研究 キャリアを成功させる鍵であると語っています。

> “ いろいろ見て経験したことが、今後彼らがPIになった時に役立つのかなとは思います。”

肥山 詠美子

役職

- 理化学研究所 仁科加速器科学研究センター 少数多体系物理研究室 室長
- 東北大学 理学研究科 教授

分野

理論核物理学、少数多体系

主な経歴

肥山 詠美子氏は、原子核物理学における少数多体系の研究を専門とする著名な理論物理学者です。九州大学で博士号を取得後、理化学研究所、高エネルギー加速器研究機構（KEK）、奈良女子大学、九州大学、東北大学において研究職および教員を歴任し務めてきました。

研究者としてのキャリアを通じて、先進的な計算理論・計算手法の開発に取り組み、原子核に関わるさまざまな現象の解明を推進してきました。

これまでの歩みとリーダーシップ観

肥山氏のキャリアは、尽きることのない科学への探究心と自由に研究ができることへの信念によって培われてきました。キャリア初期の段階では、自身が心から興味を持てるテーマに取り組み、一歩ずつ着実に前進することを信条として、目の前の研究課題に全力で向き合ってきました。女性研究者は、キャリア形成に際してより慎重な選択を行うことが多い、研究者としての目標やキャリア上の志と私生活上の要素を考慮しながら、慎重に進路を検討していると見ています。

肥山氏は、日本の主要研究機関において研究者および研究リーダーとして豊富な経験を積んできました。その経験が、自律性、平等性、互いへの尊重を重視する彼女の研究室運営の理念を形づくっています。研究室では、すべてのメンバーが対等な共同研究者として扱われています。



「物理やサイエンスの前では皆イコール」と語る肥山氏は、自立した研究者を雇用し、各自のアイデアを追求できる環境を重視しています。また、厳格な規則や強制的な共同研究はあえて行わず、必要に応じて助言や指導を行いながら、ポスドクや学生の主体性と自信を育むことを心がけています。

十分なコミュニケーションや指導、そして研究者としての成長を支えるためには、研究グ ループの規模を適切な大きさに保つことが重要だと考えています。お茶や昼食を囲んだ何気ない会話など、日常的な交流の機会を通じて、1人ひとりのニーズを理解し、自立心を育みながら、それぞれに寄り添った支援を行っています。

肥山氏の研究は極めて国際色豊かで、12か国の研究者との共同研究を進めています。

こうした国際的な連携は、研究目標の達成を後押しするだけでなく、研究チームをより広範な研究コミュニティと結びつける重要な役割を果たしています。こうした出会いが新たな発想や視点をもたらし、肥山氏の探求心を絶えず刺激し続けています。

> “責任と自由は、一緒でペアだと思います。”

大竹 淑恵

役職

- 理化学研究所 光量子工学研究センター チームディレクター
- ニュートロン次世代システム技術研究組合（T-RANS）理事長
- 日本中性子科学会 会長
- 株式会社ランズビュー（理研発ベンチャー）チーフテクニカルアドバイザー

分野

実験物理学、小型中性子源、加速器ベースの科学

主な経歴

大竹 淑恵氏は、中性子科学および加速器ベースの技術分野で先駆的な研究を行ってきた、日本を代表する物理学者です。早稲田大学にて素粒子原子核理論を専攻し、博士号を取得した後、国立茨城工業高等専門学校で研究者としてのキャリアをスタート。理論から実験へと研究の幅を広げました。その後は、京都大学での研究員、フランスとの国際共同研究に携わるなど多くの経験を積みました。理化学研究所では重要なプロジェクトを担い、ものづくりの分野、またインフラ向けに、世界初の小型中性子源システムを開発するチームのリーダーを務めました。

また、大型放射光施設SPring-8のような大規模研究施設の立ち上げにおいて重要な役割を果たし、中性子科学と放射光科学の分野における日本の研究能力の向上に大きく貢献していいます。

キャリアの歩みとリーダーシップに関する考え方

大竹氏の研究におけるキャリアは、適応力、実践的なイノベーション、そして各チームメンバーの貢献が尊重される環境づくりへの取り組みによって形作られてきました。キャリア初期には、研究を継続するあらゆる機会を追求し、研究機関を移動して、必要に応じて専門分野さえも変えてきました。理論物理学から実験物理学への転換によって視野が広がり、国内外の主要施設における画期的なプロジェクトに参加できるようになりました。

理化学研究所では、小型中性子システムの構築や学際的なチームの統率において、中心的な役割を果たしてきました。ラボ・マネジメントに対する同氏のアプローチは、集団での成果とプロフェッショナルとしての成長を重視するものです。



大竹氏は、それぞれの研究者が自らの専門性を磨き、自らの仕事に誇りを持てる環境づくりを重視しています。「その在り方が派手でなくても、1人ひとりが主役になってほしいんです。」

大竹氏のリーダーシップスタイルは、協調性と柔軟性を重視するものです。チームメンバーの自主性を尊重しつつ、一人ひとりの状況や目標にも細やかに目を配っています。大竹氏は、大規模で多様なメンバーから成るチームの取りまとめ、共同研究における共著者の扱いに関する調整、特に新型コロナウイルス感染症のパンデミックのような混乱時における研究室内の人間関係や組織運営などに伴う難しさについても率直に語っています。大竹氏は、そうした障壁さえも学びと成長の機会として前向きに捉えています。

この分野における数少ない女性研究者の1人として、大竹氏は日本の科学界が少しずつ変わっていく過程を目の当たりにしてきました。そして、その変革に自らも貢献してきました。女性研究者を取り巻く環境が着実に改善してきたと感じています。そのうえで、若手研究者、とりわけ女性研究者に対しては、自信を持って自らの目標や志に挑戦するよう励ましておられます。

「30年前に、ここのおじさんたちは変わらないと思ったのが、変わっていました。日本の男性は遅いですけれども、それでもやっぱり変わります。そこは希望を持って、ぜひ挑戦していってほしいと思います。」

> “どれだけプラスがあると思えたら、前に進めるかっていうことを意識されるといいかな。

調査結果と洞察

日本の女性研究リーダーたちへのインタビューを国内外のデータと照らし合わせて分析したところ、進歩と根強い障壁が複雑に絡み合う実態が明らかになりました。また、レジリエンスとリーダーシップのテーマが浮き彫りとなり、日本の研究分野におけるジェンダー平等の推進に向けた貴重な教訓が教訓も得られました。今回語られた内容は個々の決意の強さを示す一方で、真の進歩には組織的・持続的・集団的な対策が不可欠であることを裏付けています。また、科学界においてインクルージョンに取り組む研究機関、政策立案者、そして次世代の方々に向けた ロードマップであると同時に、行動を促す呼びかけともなっています。

変化に富んだキャリアを支える柔軟性とレジリエンス

多くのインタビュー対象者に共通する点は、キャリアの軌跡が直線的ではないことです。多くが、予期せぬ機会や研究者としての回り道、キャリアの中断によって自身のプロフェッショナルとしての道が形作られてきたと語りました。時には家庭への責任や個人的な事情が影響することもありました。リーダーたちはこうした変化を挫折とみなすのではなく、成長や内省の機会、そしてより広い視野を得るための機会として捉え直しました。

柔軟性と適応力は、分野や機関、時には国境さえも越えて異動する過程において極めて重要であり、予期せぬ機会につながることもありました。こうした経験は、科学界における多様で非伝統的なキャリア パスを認識・評価することの重要性を浮き彫りにしており、不確実性の中でもレジリエンスを発揮する ことで、多大な貢献をなし得ることを示しています。

「機会はいろんなところで出てくるから、やっぱりそれを掴むか掴まないか」
原山 優子

「孤軍奮闘と思っても、見かねて手を差し伸べてくださる方もあったりもする」
仲 真紀子



インクルージョンを重視したリーダーシップ：支援と協働が育む研究室づくり

今回のインタビューを通じて、エンパワーメン ト、インクルージョン、協働を強く重視した特徴的なリーダーシップスタイルといった要素が浮き彫りになりました。多くの女性リーダーは、自身の研究室を「帰属意識の高いコミュニティ」と表現し、自らの役割を「ファシリテーター」と位置づけ、オープンなコミュニケーション、相互尊 重、心理的安全性を最優先としています。従来の階層的な管理手法ではなく、フラットな組織構造を好み、特に若手研究者を含むすべてのメンバーがアイデアを出し合い、プロジェクトへの当事者意識を持てるようにしています。

非公式な対話と個々に合わせたメンタリングも重要であり、多様な働き方や背景が許容されるだけでなく、称賛される環境を生み出しています。こうした人中心のアプローチは、熱意、自立性、責任感を育み、信頼と包摂性がウェルビーイングと科学的成果の両方を推進する、結束力のあるチームを構築します。

「居心地のいい研究室にしたい、みんなが」
今本 尚子

「責任と自由は、ある意味一緒でペア。責任をちゃんと持つから、自分の思った通りに自由でいられる」
肥山 詠美子



メンタリングとネットワークが拓く成長への道

メンターシップは、正式なものもそうでないものも、キャリアアップと自信の醸成を促すものとして広く認められています。インタビュー対象者の多くは、技術的な助言や支援、そしてより広範な専門家ネットワークへのアクセスを提供してくれたメンターの指導と励ましこそが成功につな がったと述べています。注目すべき点として、有能なメンターは必ずしも女性ではなく、男性・女性を問わず、さまざまなロールモデルから得られる多様な視点が高く評価されていました。

こうした関係は専門能力開発の枠を超え、困難な時期には精神的な支えとなることも少なくありませんでした。また、挫折に直面した際には、国内外のネットワークが共同研究や学び、そしてレジリエンスのさらなる機会を提供していました。こうした体験談は、複雑な研究キャリアを歩む上で、メンターシップを求め、人脈を築くことが極めて重要な戦略であることを改めて示しています。

「シニアの先生方に相談しました。皆さん経験談を色々教えてくださるんですね」

合田 裕紀子

「自分の興味を持つ分野を一歩進めるか、諦めるか、他に行くかという時に、何か一押ししてくれる人がいて、そっちに行った」

原山 優子

今なお続く制度的・文化的な障壁への挑戦

インタビュー対象者は目覚ましい成果を上げているにもかかわらず、キャリアを通じて一貫して構造的・文化的な障壁に直面していました。具体的には、採用・昇進・資金調達の決定過程における露骨なものから微妙なものまで、さまざまに存在するジェンダーバイアスや、低い職位での採用、好機からの締め出し、ワークライフバランスの課題やシニアエグゼクティブレベルの女性ロールモデルの不足による負担などが挙げられます。

全国的なデータもこうした実態を反映しており、研究分野における女性の参画率、助成金獲得率、特許出願件数は、高所得国の中でも依然として最低水準にあります。政府目標の達成は遅々として進まず、差別や偏見、委員会活動やダイバーシ ティ関連業務による過度な負担が続いています。さらに、最高レベルでは女性のロールモデルが不足しています。こうした根強い課題により、継続的な警戒と制度的変革が急務となっています。

「いなかったかのようにやられるのは当たり前だった。PIになれたのは、いることが大丈夫ですよと言われたかなという感じ」

大竹 淑恵

「採用された時がまず、同じ年に入った修士卒の男性よりも1つ低い身分でしか採用してもらえなかったです」

袖岡 幹子

ワークライフバランスの見直し：適応力、支援、制度改革

ワークライフバランスが、普遍的な課題として浮上しました。多くのリーダーは、特にキャリアの初期段階や競争が特に激しかった時期に、仕事が「生活の100%を占めていた」時期があったと振り返っています。時が経つにつれ、ほとんどのリーダーは境界線を設定し、自身のウェルビーイングを優先し、チームメンバーの多様なニーズを尊重するための戦略を確立しました。

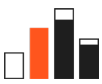
しかしながら、持続可能なバランスを実現することは単に個人の課題というだけでなく、制度的な支援、家庭に優しい政策、柔軟性と個人の自律性を重視するラボ文化も必要であるということも強調していました。育児休暇へのアクセスや、柔軟な勤務形態、キャリア復帰支援プログラムの提供が、性別に関わらず、優秀な研究者を維持し、すべてのチームメンバーを支援するための不可欠な手段として挙げられました。

「私は100%仕事でした。そうじゃない人は偉いと思っています」

今本 尚子

「研究室の中でそれなりの体制を作っていて、中の人たちが役割分担して、それから私がいない分、逆に伸び伸びできるところもあるでしょうから、伸び伸びやってもらってということで、上手に回せていけるような感じかなと思った」

大竹 淑恵



多様性が生み出すイノベーション：女性比率を超えて

性別、国籍、専門分野、年齢におけるダイ バーシティの価値が、テーマとして繰り返し取り上げられていました。多くのPIが意図的にさまざまな背景を持つチームを構築しており、多様な視点を組み合わせることが創造 性、問題解決能力、そしてレジリエンスを向上させることを実感していました。また、多様なチームは複雑な科学的課題への対応や変化する状況への適応において、より優れた能力を備えていることも指摘されました。ただし数名は、ダイバーシティは単なる数値目標や形式的な代表性ではなく、包摂的な実践と帰属意識の文化に支えられた、本物のダイ バーシティでなければならないという点を指摘しています。多様なグループの潜在能力を最大限に引き出すには、個々の性格、強み、働き方に配慮することが鍵となります。

日本の研究エコシステムは進展を見せていますが、特にシニアエグゼクティブレベルにおいて、社会的な少数派グループの採用と定着が依然として課題となっています。エルゼビアの2024年版「研究・イノベーション分野におけるジェンダー平等の進展」レポートでも、多様なチームのほうが均質なチームよりも優れた成果を上げていることが指摘されており、特にイノベーション分野においてその傾向が顕著です。

しかしながら、日本の研究エコシステムは、特にシニアエグゼクティブレベルや意思決定者レベルにおいて、女性やその他の少数派グループの人材の採用、定着、昇進に依然として苦戦しています。

「問題を一人で抱え込んでいるよりも、ああこの時はこういう手法があるんだよとか、そういう情報交換の場があると、色々困る面がない」

合田 裕紀子



組織変革に向けて：成功のあり方を問い直し、責任ある仕組みを築く

インタビューでも全国データでも、研究の卓越性を評価し、それに報いるための制度的な改革の必要性が認められました。多くのリーダー が、出版指標や特許だけでなく、社会的影響 力、学際性、メンターシップ、科学コミュニ ケーションなどにも評価基準を広げることを提唱しています。政策を意味のある成果に結びつけるためには、透明性のあるデータ収集、定期的な報告、そして確固たる説明責任の仕組みが不可欠であるとみられています。

多様な貢献が尊重され、あらゆる人たちにリーダーシップへの道が開かれるようにするため に、研究機関や政策立案者には、より幅広い成果を認め、評価することが求められています。

どのインタビューにおいても、上級女性研究者の方々は、研究者を目指す人たちに励ましと実践的な助言を提供してくれました。

- 積極的に行動し、自分が慣れ親しんだ領域の外にあったとしても、新しい機会に対してオープンな姿勢を持つこと。
- メンターシップを求め、多様なネットワークを構築すること。
- 機会を自ら手放さないこと。家族の事情、キャリアの中断、型にはまらない経歴は、不利な条件ではありません。
- リーダーシップとは、人に力を与えることであり、人を最優先に考えるこ と。
- レジリエンスは成功と挫折の両方を通じて培われるものである。

「やりたいと思うんだったら、やりなさい。助けてくれる人は絶対いる」

今本 尚子



政策と実践：推奨事項



研究機関の皆様へ

ジェンダー平等を組織の戦略およびガバナンスに組み込む

ジェンダー平等は、単なる付加的な要素ではなく、組織の使命や戦略的計画に不可欠な要素であるべきで す。採用、人材の維持、あらゆるキャリア段階における昇進について、明確かつ測定可能な目標を定めた包括的なジェンダー行動計画を策定することが推奨されます。こうした計画は、測定可能な進捗状況について説明責任を負い、権限を持つ、組織のリーダーシップ直属の平等委員会が監督すべきものです。

透明性のある、標準化された、バイアスフリーのプロセスを実施する

採用、昇進、終身在職権の決定はすべて、標準化された基準に基づいて行い、プロセスをすべての関係者に透明性をもって開示するものとだと考えます。性別を考慮しない審査と、多様性に富み、十分な訓練を受けた選考パネルが、無意識の偏見に対処し、公正さを確保するのに役立ちます。手続き上の改革と並行して文化的な変革を定着させるには、偏見を特定し軽減する方法について、教員に研修を行うことが不可欠です。

包摂的なリーダーシップを育み、支援的なラボ文化を推進する

オープンなコミュニケーションと心理的安全性が特徴となる環境を構築できるよう、リーダーには能力と動機付けが必要です。組織としては、包摂的なリーダーシップ、メンターシップ、争いの解決に関する正式な研修を提供することができるでしょう。

例えば、特定のグループへの支援や非階層的なアプ ローチの採用など、研究室の構造や管理スタイルに柔軟性を持たせることで、メンタリングの質と研究の創造性の両方を高めることができます。

柔軟な勤務形態とキャリア支援の拡充

柔軟な労働政策（例えば、リモートワークの選択肢、柔軟な勤務スケジュール、パートタイム勤務など）は、職業上の責任と個人的な責任のバランスを取る上で極めて重要です。職場内保育施設、手厚い育児休 暇、共働き支援サービス、キャリア復帰支援制度などを整備し、あらゆる性別の研究者を支援・確保すべきである。各機関は、非線形のキャリアパスが罰せられることなく、むしろ多様な視点とレジリエンスを育むものとして評価されるよう保証しなければなりませ ん。

学術的昇進における評価と報酬を拡大する

卓越性は従来の書誌計量指標を超えて定義されるべきである。各機関において、採用、昇進、終身在職権の付与においては、メンターシップ、学際的共同研究、社会的影響、科学コミュニケーション、そして健全な研究文化への貢献を正式に評価しなければなりません。メンティー、同僚、共同研究者からの定性的なフィードバックが業績評価に反映されるべきであり、インクルージョンを推進し次世代を支援する人を称え、それに応じた報酬を与えることが必要です。

政策立案者の皆様へ

既存の目標を改定し、女性の参画に向けた意欲的な計画を策定する

各省庁および資金提供機関は、指導的役割や イノベーションの役割を含むあらゆるレベルにおける女性の登用について、明確かつ測定可能な目標を設定すべきです。これらの目標には、年次報告を義務付けるとともに、公的資金の受給資格と連動させ、各機関が進捗状況について説明責任を果たし、目標達成に向けた動機付けが図られるようにしなくてはなりません。

対象を絞った資金提供制度、奨学金、およびイノベーション・インセンティブを導入する

持続的な構造的障壁に対処するため、政策立案者は特にSTEM分野において、女性を対象とした専用の資金提供制度、奨学金、イノベーション助成金を創設し、PhDや大学院レベルでの定着率向上を図るべきです。すべての公的研究助成金および特許支援プログラムにおいて、ジェンダー影響評価の実施と女性研究者への積極的な働きかけを義務付けるとともに、成果の継続的な評価を行う必要があります。

性別別の研究データを継続的に活用する

内閣府では、民間事業者を通じて、あるいは電子化統計情報システム（e-CSTI）において、性別別の研究 データの包括的かつ広範なライブラリを保有しています。しかしながら、データの多くは十分に活用されておらず、潜在的な効果を発揮できていません。

政策や白書での活用だけでなく、商業的機会を通じたデータの活用、そして政策への反映を継続し、さらに推進すべきです。

引き続き家族に優しく、包括的な政策の枠組みを推進する

国の法律により、育児休業、職場内保育施設、柔軟な勤務形態、研究復帰支援制度に関する最低基準を定めるべきです。こうした枠組みを公的資金が投入されるすべての研究機関で実施し、男女双方が仕事と家庭の責任を両立できるよう支援するとともに、女性のキャリアアップに向けた強固なパイプラインを確保することが求められます。

研究のエクセレンスに関する評価基準を見直す

政策立案者は、資金提供機関や学術団体に対し、卓越性の定義を拡大するよう促すべきです。学際的研究、社会・政策への影響力、メンターシッ プ、多様なリーダーシップスタイルを正式に評価するようになることで、研究貢献の真の価値を捉え、成功への多様な道筋を促進することが可能となります。

女性研究員を志す皆様へ

リーダーシップを求め、ネットワークを構築し、そしてリーダーシップ開発に取り組む

自身の専門分野や所属機関の内外を問わず、積極的にメンターやスポンサーを探すことが重要である。専門職団体やリーダーシップ開発プログラムに参加し、スキルや自信、認知度を高めることが望ましいです。強固なネットワークの構築は、キャリアアップ、サポート、レジリエンスの面で極めて重要です。¥ 非線形で多様なキャリアパスを 受け入れる

キャリアの中断、学際的な転職、国際的な経験は、

負債ではなく資産であると捉えてください。研究の専門知識と並行して、管理能力やコミュニケーションスキルを磨き、キャリアの選択肢を広げ、リー ダーシップの役割に備えることが大切です。

ガバナンスに関与し、戦略的に同僚の成長をサポート

組織の委員会やジェンダー平等に関する取り組み、政策協議への参加は、専門的な成長や登用の貴重な機会となり、意思決定過程において女性の視点が反映されることにつながります。ただし、自身のキャリア目標に沿い、かつ時間を有効に活用できる活動を見極めることが重要です。女性は委員会への参加や追加業務を過度に求められることが多く、それが研究や本業の妨げとなる可能性があります。チャンスを批判的に評価する力を身につけ、必要に応じて、自身の専門的成長につながらないと思われる役割については境界線を引いたり辞退したりするようにして、無理をせずに協力的で支援的な研究文化を育んでください。

ウェルビーイングを優先し、組織のリソースを活用する

ワークライフバランスを維持することは、プロとしての献身が強く求められる環境では難しい場合もありますが、長期的な成功のためには個人のウェルビーイングが重要です。可能な限り、柔軟な勤務形態、カウンセリング、専門能力開発の機会など、自身の健康と持続可能性を支えるのに役立つリソースを活用してください。境界線を引くことは必ずしも容易ではありませんが、最終的には自身のウェルビーイングを優先することが、自身のキャリアと研究コミュニティへの貢献の両方を支えることになります。

積極的にそして粘り強く機会を追求する

資金提供、指導的立場、専門能力開発の機会があれ ば、自己制限や躊躇することなく、積極的に応募すること。挫折を学びの機会と捉え、支援ネットワークから活力を得ることが大切であり、皆様の声と貢献が、科学の未来には重要です。

要するに、日本の研究分野においてジェンダー平等に向け、持続可能な進展を図るためには、研究エコシステムのあらゆるレベルにおいて、大胆で協調的、かつ継続的な対策が必要となります。これらの推奨事項を実行することで、日本の科学コミュニティはより大きなイノベーションと創造性を発揮し、すべての人に平等な機会を保証して、より包摂的で影響力の大きな未来に貢献できるようになります。

> “両立というか、全部ひっくるめて、やるしかないという状況でした”
>
> **原山 優子**



謝辞

本報告書は、科学界におけるインクルージョンとリーダーシップの推進に尽力する多くの個人および組織による共同作業の成果です。

パートナーの皆様と各機関の皆様からのご支援

理化学研究所とエルゼビア財団とのパートナーシップに心より感謝申し上げます。両者の共有するビジョンとご支援により、本報告書およびオーラルヒストリープロジェクトが実現いたしました。

理化学研究所、オーラルヒストリープロジェクトのインタビュー対象者の皆様

次世代の研究リーダーたちのために、ご自身の経験、洞察、そして助言を惜しみなく共有してくださった著名な研究者の皆様に、心より感謝申し上げます（役職名ならびに所属機関は インタビュー当時のものです）：

- 合田 裕紀子 理化学研究所　脳神経科学研究センター　シナプス可塑性・回路制御研究チーム　チームリーダー
- 原山 優子　理化学研究所元理事、東北大学 名誉教授、エルゼビア財団理事会元理事
- 肥山 詠美子　理化学研究所　仁科加速器科学研究センター　少数多体系物理研究室　室長
- 今本 尚子　理化学研究所　開拓研究本部　今本 細胞核機能研究室　主任研究員
- 俣賀 宣子　理化学研究所　脳神経科学研究センター　研究基盤開発部門　生体物質分析支援ユニット　ユニットリーダー
- 馬塚 れい子　理化学研究所　脳神経科学研究センター　言語発達研究チーム　チームリーダー
- 仲 真紀子　理化学研究所　理事
- 大竹 淑恵　理化学研究所　光量子工学研究センター　中性子ビーム技術開発チーム　チームディレクター
- 袖岡 幹子　理化学研究所　開拓研究本部　袖岡有機合成化学研究室　主任研究員

アドバイザー

- 原山 優子　理化学研究所元理事、東北大学 名誉教授、エルゼビア財団理事会、元理事
- 小谷 元子　東北大学 研究国際戦略・展開 副学長、理化学研究所 領域総括、エルゼビア財団理事会 理事
- 渡辺 美代子 科学技術振興機構（JST）副理事

理化学研究所オーラルヒストリープロジェクトチームならびに協力関係者の皆様

本プロジェクトを支えてくださったチームの皆様の卓越した専門性、創造性、そしてご尽力に深く感謝申し上げます（役職名および所属は、インタビュー当時のものです）：

- 足立 枝実子 理化学研究所　ダイバーシティ推進課　インタビュアー・製作
- 松尾 寛子 理化学研究所　ダイバーシティ推進課　インタビュアー・製作支援
- 西山 朋子 理化学研究所　脳神経科学研究センター　撮影・編集
- 小野田愛子 理化学研究所　脳神経科学研究センター　撮影・編集
- 雀部正毅 理化学研究所　国際部　撮影支援
- 本稿が日本国内外の読者の皆様に伝わるものとなるよう尽力してくださった翻訳者および編集者の皆様

エルゼビア財団のプロジェクトチーム

- マハ・ラナム パートナーシップマネージャー（筆頭著者）
- イラン・シェム 常任理事
- ドミジアーナ・フランチェスコン パートナーシップディレクター

エルゼビアチーム

- アンデーシュ・カールソン APAC 学術連携担当バイスプレジデント
- ミア・ヤマカワ、APAC グローバル戦略ネットワーク担当アソシエイト
- アリス・J・ダーリントン 出版倫理専門家

理化学研究所　オーラルヒストリープロジェクト

- https://www.riken.jp/about/gender/ohp/index.html[NS3.1]
- 期間：2022年3月～2025年10月
- インタビュー対象者の選定基準：理化学研究所で活躍してきた主任研究員
- 手法：本プロジェクトの目的と概要について事前に説明した上で、利益相反および研究倫理に関する基準に則り、約1時間の半構造化インタビューを実施しました。インタビュー内容は文字起こしを行い、内容の確認を経て、動画およびウェブサイト記事として公開されました。本報告書は、その内容に基づいて作成されています。
- 本報告書の翻訳を担当した株式会社KYTに、心より感謝申し上げます。

エルゼビア財団

20年にわたるインパクトの創出と変革の促進

エルゼビア財団に関する詳細は、elsevierfoundation.org をご覧ください。

Copyright © 2025 Elsevier B.V. 2025年3月