

関西学院大学

「ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース」 実施報告書

1. 事業概要

本研究科では、文部科学省「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」の委託事業を経て、「ハッピーキャリアプログラム—女性の仕事復帰・起業講座—」を継続し 7 年目となっている。このプログラムの中で、修了生や企業から管理職クラスの人材育成を求める声が出てきた。そこで、本事業では、「職場復帰・再就職の支援」が目的の同プログラムを発展させ、「女性役員・管理職の増加」を目的に、新たに女性管理職(候補者)や起業家を対象に「女性リーダー育成コース」を設けることにした。

女性活躍推進は、現在、国、行政、企業、学校等さまざまな組織が取り組もうとしている重要課題であるが、女性リーダー育成が進みにくい背景には下記の問題が考えられる。

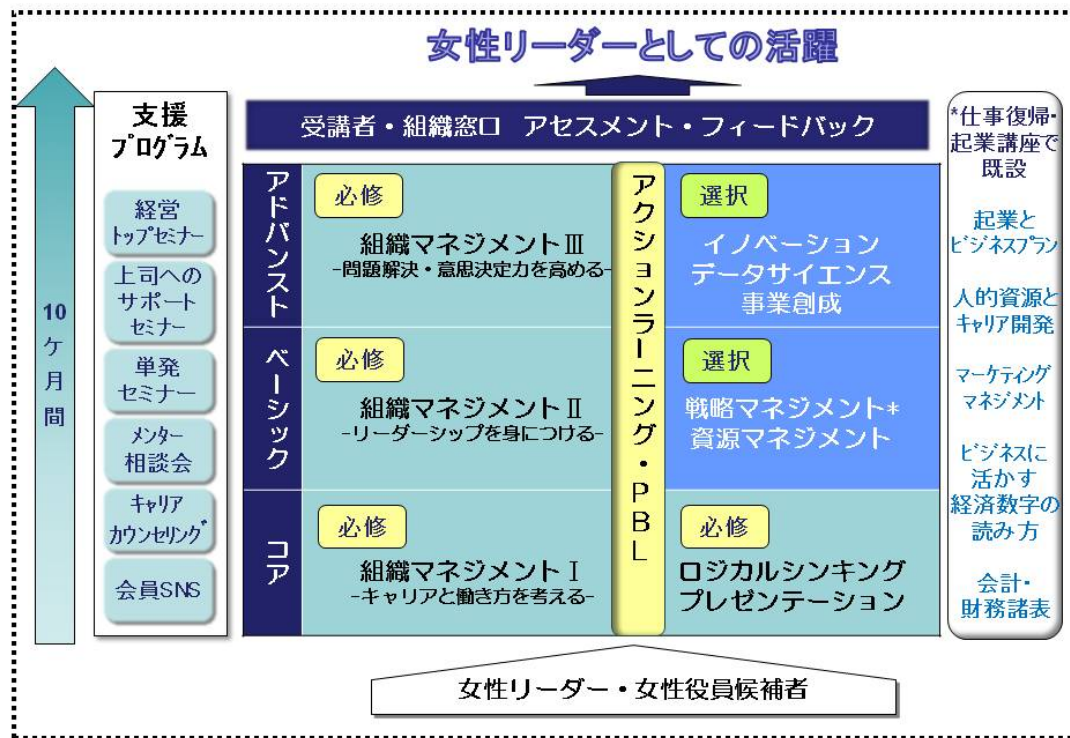
- ・女性の場合、管理職候補である総合職等での採用が男性に比べ圧倒的に少なく、女性の役員・管理職候補者の層が薄い。
- ・女性を採用しても、どこかに「女性は長く勤められない」「女性の意識は低い」との思い込みや諦めがあり、企業・男性管理職が本気で育ててこなかった。
- ・結婚、出産や育児等のライフイベントを考えると、男性と同等の配置転換は困難であり、OJT や経験からの学習機会は男性に比べ少ない。
- ・女性は、ロールモデルが少ないため、管理職やリーダーとしての自分のキャリアが描きにくく、管理職やリーダーになりたいと思う女性の数は男性に比べ少ない。
- ・家事や育児を考えると、仕事との両立に不安を感じる人が女性には多い。
- ・男性と比べると意識が低く、そこそこ仕事ができれば良いと考える女性も見受けられる。

そこで本事業では、リーダーを目指す女性を対象に、経営に関する知識・技能やリーダーシップ、組織マネジメント力、意思決定力、課題解決力など、リーダーとしての真の力を養成していく。事業は、企業の経営・管理に必要な戦略・組織・資源マネジメント、イノベーション、データサイエンス、事業創成など実践的な方法で進めるカリキュラムと、経営トップセミナー、上司へのサポートセミナーなどの支援プログラム(実施名称:ハッピーサポート)からなる。カリキュラムでは社会人対象ビジネススクールでの教育経験豊富な本研究科教員と実務家教員が担当し、サポートは連携企業・団体と協力して実施する。全体概要は次頁に図示される。

初年度となる 2014 年度(平成 26 年度)は、事業全体の企画・準備を進め、2015 年(平成 27 年)2 月 4 日に第 1 期生 13 名を迎えて開講した(入校式の様子は巻末資料①)。第 1 期

は 2015 年（平成 27 年）12 月に修了予定である。

全体概要図



2. スケジュール（実施状況）

本事業の初年度のスケジュールは下記のとおりである。

日程	事業の内容
2014 年 9 月 ～15 年 3 月	[開講準備関係] ○プログラム全体内容・スケジュール、講義内容の確定 ○第 1 期受講者募集(告知、広告、説明会等)、受け入れ決定 ○授業準備、支援プログラムの準備 ○e－ラーニングシステム構築 ○プログラム開発委員会開催 ○第 2 期受講者募集(告知、広告)
2015 年 2 月～3 月	[開講] ○入校式、授業(4 科目)開講 ○e－ラーニング：授業の撮影&教材作成 ○支援プログラム(単発セミナー)実施

2015 年（平成 27 年）2 月 4 日に開講してスタートさせた第 1 期は、2015 年（平成 27 年）3 月 31 日現在、授業 4 科目と支援プログラムの単発セミナー 1 つを実施し、残りの授業 12 科目と支援プログラムは 2015 年度（平成 27 年度）に実施する。2015 年度（平成 27 年度）は、さらに第 2 期を 6 月に開講するため、その準備（第 2 期受講者募集に関わる告知、広告など）を 2014 年度（平成 26 年度）に開始している。

3. 開講期間・場所、受講資格・修了要件、定員、受講費用

開講期間・場所、受講資格・修了要件、定員、受講費用などは下記のとおりである。

開講期間	2014 年 2 月～2015 年 12 月
開講場所	関西学院大学 大阪梅田キャンパス
受講資格	原則として大学卒業以上で女性リーダーを目指す方
定 員	15 名
選考方法	書類選考、面接
受講費用	●必修 6 科目＋ハッピーサポート：129,600 円
	●選択科目 1 科目につき 21,600 円～
	＊年度を越えて受講の場合、一人につき手数料 21,600 円
	※いずれの金額も消費税込み
修了要件 履 修 証 明 プログラム	12 単位以上取得者には、学校教育法に基づいて、履修証明書「高度経営管理者」修了証を発行する。12 単位未満の履修者には、履修内容証明書を与える。

4. 受講者募集活動および委託事業の普及の取り組み

(1) 受講者募集活動

受講者募集のために実施した活動は次のとおりである。

- 受講説明会 2014 年 12 月 10 日、17 日 於：本学大阪梅田キャンパス
巻末資料②(写真) 参照。
- ホームページ(以下、HP)開設：<http://www.kwansei-ac.jp/iba/happycareer/leader>
巻末資料③(HP 画面) 参照。
他に、関西学院大学および経営戦略研究科の各 HP でも告知した。
<http://www.kwansei.ac.jp/>
<http://www.kwansei-ac.jp/iba/>

- フェイスブック(以下、FB)開設：<https://www.facebook.com/happycareerprogram>
巻末資料④(FB 画面) 参照。

他に、関西学院大学および経営戦略研究科の各 FB でも告知した。

<https://www.facebook.com/KwanseiGakuinUniversity>

<https://www.facebook.com/IBA.KwanseiGakuinUniversity>

- パンフレット配布配架

パンフレット(4 ページ；資料⑤)を作成し、各所にて配布・配架した。

- 協力団体からの協力

協力団体の大阪市、大阪商工会議所、大阪市女性起業家情報交流協会、経済産業省近畿経済産業局、21 世紀職業財団には、パンフレット配布・配架、HP での告知などのご協力を得た。

- 企業訪問

連携企業を訪問したり、本プログラム告知のため連携していない企業を訪問したり、ご来校いただいたりした。また、HP や新聞を見て話を聞きたいということでご来校くださった企業も複数ある。

- メディア掲載

- 読売新聞 2014.10.17 朝刊 21 面「女性管理職登用へ 企業の動き加速」：女性の管理職登用に向けて企業が女性を対象にした研修プログラムを導入しているという記事の中で、大内准教授が「女性は転勤や配置転換の機会が少ない」現状をコメントし、2015 年 2 月に女性リーダー育成コースが開講される予定であることが紹介された。

- 日本経済新聞 2014.12.20 朝刊 31 面「前に出なきゃ始まらない」：記事の一角の「育て指導層大学も一役」で、女性リーダー育成コースの受講説明会の様子が写真、大内准教授のコメントとともに掲載された。電子版にも上がっている。

<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO81052990Y4A211C1TY5000/?df=2>

- 雑誌『賃金事情』(2015 年 1 月 5・20 日号 No.2688, pp.47-51;産労総合研究所発行)：大内准教授が「女性管理職の育成」について寄稿し、その中で、女性リーダー育成コース開講が紹介された。

- 広告

広告は第 1 期生募集では準備不足でできなかったが、2015 年 6 月開講の第 2 期生募集活動の一環として、次の二つの広告を出した。

- フェイスブック広告：3 月 27～30 日の 4 日間に、女性の 20 代後半～50 歳に限定して出したところ、本プログラムの FB にも多くの反響があった。
- Yahoo 広告：3 月 27～31 日の 5 日間に、大阪府内の女性に限定して出した。

(2) 委託事業の普及の取り組み

委託事業を普及する取り組みの一環として、他大学からの訪問を受け、面談や授業見学をしていただいた。

■ 日本女子大学 現代女性キャリア研究所 2015年2月20日

女性の再就職支援を行っている同大学のリカレント教育課程のプログラム開発を行っている同研究所から3人がご来校され、「ハッピーキャリアプログラム」の「女性の再就職・起業講座」および「女性リーダー育成コース」の事業内容・運営状況を詳しくヒアリングされたのち、授業見学もされた。

■ 福岡女子大学 「イノベーション創出力を持った女性リーダー育成プログラム」 2015年3月11日

本プログラムと同じ時期に「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」委託事業に採択された同大学の「イノベーション創出力を持った女性リーダー育成プログラム」から森田副学長と岸智子氏をご来校され、事業の進捗状況等の情報交換をした。

5. 受講者の特徴

第1期生13名の内訳は次の通りである。

■ 所属・職位：企業勤務者 12名

(うち部長相当職3名、課長相当職1名、係長・主任相当職5名、一般3名)

フリーランス 1名

■ 年齢：20代 2名、30代 6名、40代 5名

■ 属性：独身8名・既婚5名(うち子どもあり4名)

■ 将来のキャリアプラン・目標：社内での管理職昇進(より上位の管理職への昇進を含む)10名、起業2名、その他1名

6. カリキュラム

(1)提供科目・内容と授業担当者

マネジメント能力と経営に関する知識・技能の獲得を目的として、本プログラム独自の11科目はコア科目→ベーシック科目→アドバンスト科目へと積み上げていく。このうち、必修科目は組織マネジメントⅠ・Ⅱ・Ⅲ、ロジカルシンキング、プレゼンテーション、アクションラーニングの6科目で、その他の5科目は選択である(選択科目A)。さらに「ハッピーキャリアプログラムー女性の仕事復帰・起業講座」の5科目を履修可能科目(選択科目B)とし、合計16科目を開講する。科目概要は授業担当者氏名・所属とともに下記に記す。

授業提供時間は必修科目と選択科目Aは各3時間×4回(1単位)、選択科目Bは各2.5時間×4回(1単位)(ただし会計・財務諸表のみ3時間×7回(2単位))である。

組織マネジメント			経営知識	
アドバンスト	組織マネジメントⅢ 佐藤善信 (ビジネススクール教授) 中野星子 (日本航空株式会社 執行役員 西日本地区支配人)	グループワークでの実際の課題解決を実行し、経営トップへのプレゼンテーションを行う。 女性経営トップを招き、実際のケースをもとに、事業の運営や意思決定のあり方を学び、問題解決力、意思決定力を磨く。	イノベーション 玉田俊平太 (ビジネススクール教授) 他 データサイエンス 羽室行信・岡田克彦 (ビジネススクール教授) 事業創成 西本 凌 (ビジネススクール教授 KDDI株) Executive Advisor,Global Business)	イノベーションの知識と考え方、進め方を学ぶ。 ビッグデータの見方や活用法、統計分析の知識を学ぶ。 独立系起業や社内ベンチャービジネス/多角化における事業の立ち上げ、運営を学ぶ。
	組織マネジメントⅡ 大内章子 (ビジネススクール准教授) 伊藤久美 (GEヘルスケア株式会社 マーケティング本部長)	女性経営トップや大手企業の女性役員を招き、実際のケースやグループワークをもとに、リーダーシップを身につける。 また、グループワークで実際のリーダーシップに関わる課題に取り組み、経営トップへのプレゼンテーションを行う。	戦略マネジメント 佐藤善信 (ビジネススクール教授) 資源マネジメント 谷村真理 (ボラリス経営研究所所長) 他 オムニバス形式	経営戦略立案までの考え方やフレームワークを学び、実際のビジネス現場でどう活かせるかを習得する。 経営資源と言われる「ヒト・モノ・カネ・情報」について、MBAで学ぶ基礎理論を習得する。
	組織マネジメントⅠ 船越伴子 (㈱ヒューマンラボ取締役) 岩田喜美枝 (21世紀職業財団会長 元資生堂㈱ 代表取締役副社長)	女性経営トップや女性役員を招き、女性のキャリアや働き方を考え、自分のキャリアと会社組織との関わりや、キャリアアップの姿を描く。	ロジカルシンキング 佐藤善信 (ビジネススクール教授) プレゼンテーション 船越伴子 (㈱ヒューマンラボ取締役) 株式会社OTC (外国人講師)	管理者に必須の能力として、論理思考を高め、わかりやすく説得力のあるアウトプットを出せるようにする。 管理者にとって必須となるプレゼンテーションスキルを学び、人をひきつける話し方や、英語で簡単なプレゼンテーションができるようにする。
アクションラーニング・PBL 船越伴子 (㈱ヒューマンラボ取締役)		学んだ知識を現場に活かすために、受講者たちが異業種チームをつくり、自身の抱える問題解決を図る。		

女性の仕事復帰・起業講座 提供科目	概要
人的資源とキャリア開発 大内章子 (ビジネススクール准教授)	重要な経営資源である「人」をテーマに、従業員がどのように動機づけられ、高度な技能を身につけ発揮するのか、そしてキャリアを築いていくのかなど、人的資源の基本的な理論や概念を学習する。
マーケティングマネジメント 中西正雄 (ビジネススクール名誉教授・客員教授)	企業・組織が顧客と向き合って、その創造と維持とに関わっている唯一の経営機能であるマーケティングをテーマに、顧客に対する価値提案の重要性とそれを実現するための戦略・戦術を学習する。
会計・財務諸表 谷村真理 (ボラリス経営研究所所長)	キャリアアップに欠かせない基本的な会計知識を学び、財務諸表を読めるようにすることで経営センスを研ぐ。
ビジネスに活かす経済数字の読み方 岡田克彦 (ビジネススクール教授)	今後の経済見通し、インフレの可能性、会社が破綻する確率、ビジネスが成功する確率など、ビジネスのあらゆる局面で役立つ経済数字の読み方を、経済の仕組みにからめて学習する。
起業とビジネスプラン 定藤繁樹 (ビジネススクール教授)	アイデアや技術を活用してビジネスモデルを構築し、その実現に向けたビジネスプランをどのように作成するかを指導する。

2014 年度（平成 26 年度）は、2015 年（平成 27 年）2 月 4 日から授業を開始し、順次、3 月 31 日までに選択科目を含め次の 4 科目を開講した(カッコ内は実施日)。授業の様子は巻末資料⑥を参照。

●コア科目

ロジカルシンキング（2/4、2/11、2/18、2/25）

組織マネジメントⅠ（3/4、3/11、3/14、3/25）

プレゼンテーション（3/10、3/17、3/18、3/24）

●ベーシック科目

戦略マネジメント（2/6、2/13、2/20、2/27）

(2)eラーニング

社会人が受講しやすい環境整備の一つとして、eラーニングを導入している。eラーニングには 2 種類あり、一つは授業の VTR をダウンロードして学習するものである。もう一つは、スカイプ等と同様に、リアルタイムで別の場所から授業に参加することができるというものである。いずれも仕事の都合などでどうしても欠席しなければならない時のフォローに利用できるもので条件を満たせば活用できることとする。現在、前者の VTR は利用できるようになっているが、後者のリアルタイムでの授業参加は開発中であり、かつ利用状況から利用可能とするかどうか決める予定である。

6. ハッピーサポート

支援プログラム(実施名称：ハッピーサポート)では、経営トップセミナー、単発セミナーを実施するとともに、上司へのサポートセミナー、メンター相談会、キャリアカウンセリング、会員 SNS 構築も行う。これらにより、女性リーダー育成に必要な男性管理職への意識付け、女性リーダーとしてロールモデルの提示、自身のキャリア形成に関わる内省の時間を提供する。

2014 年度（平成 26 年度）は、これらのうち、単発セミナーとして、ポジティブサイコロジースクール代表の久世浩司氏をお招きし、「レジリエンスセミナー」を 3 月 3 日に開催した(巻末資料⑦)。

支援プログラム	概要
経営トップセミナー	経営トップをお招きし、リーダーとしての在り方や女性リーダーへの期待を伝える。
上司へのサポートセミナー	受講者の上司を対象に、女性の働き方や女性活躍推進の必要性を理解し、女性部下との関わり方を学ぶ。
単発セミナー	そのときの経営環境や状況に応じ、単発的・補助的に必要な知識を習得する。
メンター相談会	すでに社会で活躍中の女性役員や管理者をお招きし、ロールモデルとして受講者の相談に応える。
会員SNS	関西でがんばる女性リーダーたちの語らいの場。
キャリアカウンセリング	プロのキャリアコンサルタントにキャリアや生活に対して個別で相談する機会を得る。

7. プログラムの開発・評価と次年度の課題

(1)プログラム開発

企画運営に携わる事務局スタッフだけでなく、授業を担当する講師・担当者を含めて一丸となってプログラムを開発していくために、プログラム開発委員会を 2015 年（平成 27 年）3 月 11 日に開催した(巻末資料⑧)。授業を担当する講師・担当者 9 名と事務局スタッフが出席して、コーディネーターの大内准教授よりプログラム全体の状況説明を行い、さらに 2～3 月に授業を実際に担当した 3 名より授業の開講状況を報告してもらい、最後に講師間で質疑応答・要望など共有した。2015 年度（平成 27 年度）には、産業界のニーズを取り入れるべく産学の協議の場(名称：女性リーダー育成プロジェクト)を持つことにする。これらについては議事録を作成し、欠席した講師を含めて全員に配布して情報共有した。

(2)評価体制

本プログラムの評価は、授業の評価、事業の効果、事業の仕組みの 3 つの観点から行われる。その体制として、授業の評価は、授業終了後のアンケートによって受講者が行う。事業の効果に関しては、プログラム修了後に受講者による総合的な評価を行い、また知識や技能が役に立っているかどうかを事業終了時に修了生とその上司・関係者にアンケート・インタビュー調査を行う。

また、プログラム全体の評価に関しては、協力団体の協力を得て評価委員会を立ち上げ、本プログラムの評価、その結果をレポート報告していただく。同時に、評価委員会を開催し、運営担当、事務担当、講師、協力企業代表者を一堂に会し意見交換の場を設ける。その結果はホームページなどで幅広く広報する。

今年度は 4 科目を開講しただけのため、実施したのは受講者による授業評価アンケートのみである。自由記述から得られた評価を抜粋して下記に記す。概ね高い満足を得られている。

①工夫された授業

- ✓ この科目では、基本的には分析や検証がメインで、その結果を整理するとフレームが出来上がる…(中略)…とても腹に落ちる感じがしました。フレームを埋めるのではなく、分析することに頭を使えたので、鍛えられたと思います。(ロジカルシンキング)
- ✓ 全体を通じて、ワーク、カード、グループでの共有をすることで、自分ひとりの「考え」や「気づき」だけでなく、受講者視点の「気づき」やキャリアを考える上でのアドバイスももらえたので、非常に良かったと感じました。(組織マネジメントⅠ)
- ✓ 自分のプレゼンテーションについてフィードバックを受けることで気づかされたことが多かったが、特に、後日、動画を見て、気づかされることも多く、自分の癖を把握することができた。(プレゼンテーション)

②実務に役立つ

- ✓ 今でも日に何回でも「今私は論理的に考えているのか」「この人は論理的に内容が整理できている」などと考えてしまうくらい、私にとっては印象的で大事な授業となりました。(ロジカルシンキング)
- ✓ 戦略を考えるにあたり、授業で教わった競争優位理論やSWOT分析などは役立ちました。(戦略マネジメント)
- ✓ 自分自身の今までのキャリアを客観的に見直すことができ、今後のビジョン、戦略を考えるのに役立った。(組織マネジメントⅠ)
- ✓ 会議での報告など、活用できる点は早速取り入れて実践しています。(プレゼンテーション)

③ゲスト講師による授業

- ✓ (ゲスト講師の)岩田さんの授業が特に印象に残った。実際に苦労しながら経験を重ね、信念を持って仕事をしている人の話を生で聞くことは励みにもなった。(組織マネジメントⅠ)

④他のコースとの合同

- ✓ ハッピーキャリアの仕事復帰の方々と一緒に講座を受講することでとてもよい刺激を受けました。(戦略マネジメント)

(3)次年度の課題

次年度に向けては次の5つの課題があると考えている。

①事業実施について

2014年度(平成26年度)はプログラムの全体企画を固め、2月の入校式より、4科目開講およびセミナー(1つ)を実施したのみである。そのため残りの多くのものの実施は次年度となる。授業に関してはスタッフ・講師間の連絡を取りながら、支援プログラムに関しては協力団体と連携しながら、質の向上を図りたい。また、評価委員会を開催して、第三者評価を得ることにより、プログラム開発していきたい。

②1・2期の並行開講について

次年度は6月に2期が開講するため、質を落とさず並行して開講することが課題となる。

選択科目に限って、1・2 期合同で開講することを考えている。そのため人数が多くなるが、質の向上により、受講者満足を得られるよう運営に努めたい。

③広報・受講者募集について

1 期は準備に追われて受講者募集の広告が行えなかった。定員(15 名)を超える応募者を得たが、書類選考・面接を経て入校許可したのは 13 名であった。2014 年度(平成 26 年度)は、文部科学省に計画書を提出した時点では 5 名を予定していたので、それを上回る受講者に入校していただけたのは良かったが、2 期は計画時点で 10 名を予定しており、定員(15 名)を満たす受講者を確保したい。そのため 2 期は広報に力を入れたい。

④eラーニングについて

eラーニングの仕組みは、受講を考えている入校前の方々には関心が高いものであったが、実際に開講してみると状況が異なることがわかった。それは、仕事が多忙な受講者にとっては、欠席した場合に改めて 3 時間を確保して VTR を見て学習するだけの固い意志を維持するのが難しいということである。そのため、開発中のリアルタイムでの授業参加を利用できるものにするかどうかは引き続き検討課題としたい。

⑤事務局の業務について

本プログラムはきめ細やかなプログラムゆえに事務局スタッフに大きな業務負担がある。次年度は、1・2 期が並行開講されることから、よりいっそう受講者対応に事務局が追われる可能性がある。プログラムの質を落とさないことを前提に業務改善を行いたい。

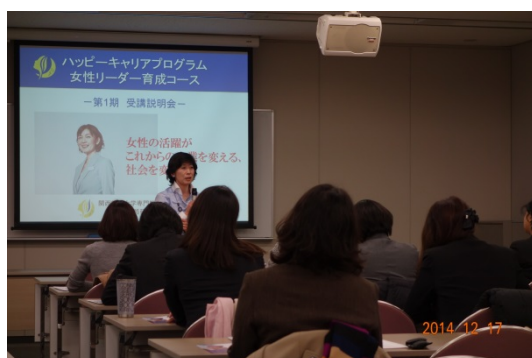
以上

巻末資料

資料① 入校式(2015.2.4)



資料② 受講説明会(2014.12.10、12.17)



資料③ ハッピーキャリアプログラム ホームページ画面



資料④ ハッピーキャリアプログラム フェイスブック画面



資料⑤ パンフレット



資料⑥ 授業の様子

ロジカルシンキング：講義風景



組織マネジメントⅠ：ゲスト講師をお招きして



プレゼンテーション：外国人講師による授業



受講生のプレゼンテーション



資料⑦ ハッピーサポート「単発セミナー」(2015.3.3)



資料⑧ プログラム開発委員会(2015.3.11)



プログラムを支えたメンバー

(肩書は 2015.3.31 現在)

事業責任者	西尾宇一郎	関西学院大学経営戦略研究科	研究科長・教授
コーディネーター	大内章子	関西学院大学経営戦略研究科	准教授
事務担当者	澤村 裕	関西学院大学経営戦略研究科	事務長
事務局スタッフ	内藤順子	関西学院大学経営戦略研究科	
再委託先	(株) ヒューマンラボ コンピュータコンサルティング会社「TOPICS」		

連携企業・団体

株式会社大丸松坂屋百貨店、GE ヘルスケア・ジャパン株式会社
株式会社内田洋行、株式会社シュゼット、積水ハウス株式会社、株式会社大広
阪急電鉄株式会社、WDB 株式会社、ワンゲイン株式会社
大阪市民局、大阪商工会議所、大阪市女性起業家情報交流協会
経済産業省近畿経済産業局、21 世紀職業財団

※本報告書作成は、大内章子、内藤順子が担当した。

様式第 15（無断複製等禁止の標記）

無断複製等禁止の標記について

委託業務に係る成果報告書の無断複製等の禁止の標記については、次によるものとする。

本報告書は、文部科学省の「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」委託費による委託業務として、学校法人 関西学院 関西学院大学が実施した平成 26 年度「ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース」の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。