

文部科学省

「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

ハッピーキャリアプログラム  
女性リーダー育成コース

平成 28 年度 成果報告書



関西学院大学経営戦略研究科

平成 28 年度「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

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」  
成果報告書

## はじめに

男女雇用機会均等法の施行 30 年後の昨年 2016 年、女性活躍推進法が施行されました。いまや女性活躍推進という言葉聞いたことがないという人はいないのではないかと思います。各所で「女性活躍」が推進されています。安倍首相が積極的に進める女性活躍推進は、待機児童の解消、職場復帰・再就職の支援、女性役員・管理職の増加の 3 つを柱にしています。

本研究科では、「女性の活躍がこれからの企業を変える、社会を変える」をコンセプトに、2008 年度（平成 20 年度）に「ハッピーキャリアプログラム 女性の仕事復帰・起業コース」を開講し、現在も事業を継続しています。その 6 年後の 2014 年度（平成 26 年度）に、姉妹コースとして「ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース」を開講しました。両者ともに文部科学省の委託事業としてスタートしています。前者が育児休業者、再就職・起業を希望する女性を対象とした「職場復帰・再就職の支援」であるのに対して、後者は役員・管理職などリーダーを目指す女性を対象にして「女性役員・管理職の増加」に寄与するものです。本研究科ではこの姉妹コースにより、いわば安倍首相の女性活躍推進の 3 本の柱のうちの 2 本を推し進めてきたことになります。

本事業は、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することを目的としています。具体的には、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、事業革新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や上司へのサポートセミナー、メンター相談会などの支援プログラム(実施名称:ハッピーサポート)からなります。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しています。

3 年度間の受講者 60 名は、年齢は 20 代後半から 50 代まで、職位も経営者、部長・課長などの管理職、係長・一般社員など様々です。フルタイムで働く受講者にとって、平日 18:30 に始まる授業に駆けつけることから始まって、授業時間外で必要とされる予復習、受講者同士のグループ研究の打ち合わせなど、かなりハードであったに違いありません。しかし、修

了生の 95%以上が満足し、「職場での仕事を進める上で有益なスキルを身に付けられた」「志を共にする仲間を得られた」と答えています。そして、実際に管理職に昇進し、リーダーとして活躍し始めています。女性たちの底知れないパワーと学び直しニーズの高さは、「仕事復帰・起業コース」で感じたからこそ同コースを継続し、2014 年度にはこの「女性リーダー育成コース」を開講したのですが、3 年度間の委託事業を終えて改めて認識するところです。

2008 年に小さな一歩を踏み出し、歩みを重ねてきたハッピーキャリアプログラムは、プログラムのコンセプトの通り、女性の活躍がこれからの企業を変え、社会を変えていくことを確信しております。

本報告書では、文部科学省「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」の委託事業である「ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース」について、委託事業の最終年度目となる平成 28 年度の成果報告を行います。最終年度ゆえに、必要に応じて委託事業 3 年度間を振り返って総括的に記載しております。

報告書の構成として、「Ⅰ. 事業内容」にて、事業概要や実施スケジュールなどを記載しています。次の「Ⅱ. カリキュラム」で提供科目の内容や担当者について、「Ⅲ. ハッピーサポート」でハッピーサポートの内容や実施後の評価(アンケート)結果について述べます。「Ⅳ. プログラムの開発と評価」にて、本プログラムの開発について述べた後に、本プログラムの評価を分析しています。「Ⅴ. おわりに」にてまとめ、巻末に資料と本プログラムを支えたメンバーリストを付けています。

本プログラムは、巻末「プログラムを支えたメンバー」に記すように、担当講師や事務局スタッフを中心として、ゲスト講師、メンター、連携企業・団体のご担当者など多くの方々の知恵と力の結集で成り立っており、厚くお礼を申し上げます。むろん文部科学省の補助金なくしては開講することができませんでした。ここに感謝申し上げます。

2017 年 5 月

ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース

プログラムコーディネーター 大内章子

関西学院大学 経営戦略研究科 准教授

## 目次

I. 事業内容	4
1. 事業概要	4
2. スケジュール（実施状況）	5
3. 開講期間・場所、受講資格・修了要件、定員、受講費用	6
4. 受講者募集活動および委託事業の普及の取り組み	7
5. 受講者の特徴	8
II. カリキュラム	10
1. 提供科目・内容と授業担当者	10
2. eラーニング	12
III. ハッピーサポート	13
IV. プログラムの開発と評価	16
1. プログラム開発・リーダー育成プロジェクト(協議の場)の開催	16
2. プログラムの評価	17
2-1. 受講者による評価－授業評価アンケート－	17
2-2. 受講者による評価－受講後アンケートより－	25
2-3. 講師による自己評価	27
2-4. 第三者評価－学外評価委員によるもの－	29
2-5. 企業へのアセスメントフィードバック	30
2-6. 文部科学省および厚生労働省からの認定	30
2-7. 企業ニーズ調査	30
V. おわりに	34
巻末資料	35
プログラムを支えたメンバー	47

# I. 事業内容

## 1. 事業概要

本事業は、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することを目的としている。具体的には、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、事業革新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や上司へのサポートセミナー、メンター相談会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している。全体概要は図表1に図示される。

図表1 全体概要図



委託事業初年度の2014年度(平成26年度)の1期生(13名)、2015年度(平成27年度)の2期生(22名)に続いて、最終年度の2016年度(平成28年度)に3期生25名を迎え入れ(入校式の様子は巻末資料①)、授業その他の事業運営を進め、2017年3月に修了式(巻末資料②)を執り行った。以下、2016年度のスケジュールを述べよう。

## 2. スケジュール（実施状況）

2016年4～5月は、前年度の1月から準備を開始した第3期の募集活動(告知、広告)を引き続き行い、説明会開催、選考を経て、25名の受け入れを決定した。6月1日の入校式の後、必修科目(6科目)、選択科目(10科目)の合計16科目を開講した。支援プログラム(実施名称；ハッピーサポート)では、メンター相談会、上司へのサポートセミナー、経営トップセミナー、単発セミナー、キャリアカウンセリング、会員SNSの運営を実施した。そして、2017年3月22日に3期生の修了式を執り行った。修了式では、12単位以上取得者(14名)には履修証明書と履修内容証明書、それ以外の者(11名)には履修内容証明書を授与した。

こうした事業の評価を行うため、入校式にて受講前アンケート、各授業終了後に授業評価アンケート、各ハッピーサポート終了後にアンケート、修了式にて受講後アンケート、第三者評価のため評価委員による評価、そして一般企業に向けて企業ニーズ調査を実施した。

その他、本プログラムの成果の普及にも努めた。まず、3年度間の成果報告として、文部科学省「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」14大学合同成果発表フォーラム(12月16日)に参加した他に、本学独自でも「産官学連携フォーラム 女性の活躍は企業を変える、社会を変える」(3月11日)を開催した。また、学外からの授業見学・ヒアリングに応じたり、他大学を訪問したりした。

以上のスケジュールは図表2にまとめている。

図表2 実施スケジュール(2016年度)

日程	事業の内容
2016年4月～12月	<p>[開講準備関係]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○プログラム全体内容・スケジュール、講義内容の企画・見直し</li> <li>○第3期受講者募集(告知、広告、説明会等)、受け入れ決定</li> <li>○授業準備、支援プログラムの準備</li> </ul>
2016年6月 ～2017年3月	<p>[開講]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○授業開講 必修科目(6科目)、選択科目(10科目)の開講</li> <li>○eラーニング：授業の撮影&amp;教材作成</li> <li>○ハッピーサポートの実施 メンター相談会、上司へのサポートセミナー、経営トップセミナー、単発セミナー、キャリアカウンセリング、会員SNS</li> </ul>
2017年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○修了式の実施</li> </ul>

2016年6月 2016年6月 ～2017年3月  2016年12月 2017年1月 2017年3月	<p>[事業評価関係、その他]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○受講直前アンケートの実施(3期入校式)</li> <li>○授業評価アンケートの実施 必修科目(6科目)、選択科目(10科目)</li> <li>○ハッピーサポート評価アンケートの実施</li> <li>○14大学合同成果発表フォーラム参加</li> <li>○協議の場・プログラム開発委員会・評価委員会開催</li> <li>○産官学連携フォーラム開催</li> <li>○受講後アンケートの実施(3期修了式)</li> <li>○企業ニーズ調査</li> <li>○企業派遣者へのアセスメント結果報告、企業訪問</li> </ul>
--	--

### 3. 開講期間・場所、受講資格・修了要件、定員、受講費用

第3期の開講期間・場所、受講資格・修了要件、定員、受講費用などは図表3のとおりである。

図表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	3期 2016年6月～2017年3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：162,000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、履修証明書および履修内容証明書を発行する。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前年度の1月から次のとおり実施している。

- 受講説明会 2016年4月13日、16日 於：本学大阪梅田キャンパス  
説明会には2日間で延べ60名弱の参加があった(巻末資料③)。
- ホームページ(以下、HP)：<http://www.kwansei-ac.jp/iba/happycareer/leader>  
巻末資料④(HP画面) 参照。  
HPでは1~2期の授業の様子がわかるように、「授業風景から」というコーナーで3科目の授業を紹介し、また、実際の授業や講師・受講生の生の声にてプログラムを紹介するムービーを盛り込んだ(巻末資料⑤)。
- フェイスブック(以下、FB)：<https://www.facebook.com/happycareerprogram>  
巻末資料⑥(FB画面) 参照。
- パンフレット配布配架  
パンフレット(4ページ；巻末資料⑦)を作成し、各所にて配布・配架した。
- 連携団体からの協力  
連携団体の大阪市、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。
- 広告
  - FB広告：2016年2月~3月に、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。(巻末資料⑧)
  - 地下鉄つり革広告：2016年1月より大阪市営地下鉄御堂筋線のつり革広告を出した。(巻末資料⑨)

### (2) 委託事業の普及の取り組み

本事業を普及する取り組みの一環として、①学外フォーラムの参加や学内フォーラムの開催をし、②学外の団体・大学からの訪問を受けたり、本学から他大学を訪問したりした。

#### ①フォーラムの参加・開催

- 文部科学省「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」14大学合同成果発表フォーラム 2016年12月16日 (巻末資料⑩)

14大学合同で行った成果発表で、本プログラムはブースを設け、全体会で発表した。

- 「産官学連携フォーラム 女性の活躍は企業を変える、社会を変える」の開催 2017年3月11日 (巻末資料⑪)

#### 第1部「女性リーダー育成コース 3年間の歩みと意義」

文部科学省高等教育局専門教育課課長補佐の牧野美穂氏による講演「女性活躍に向けて大学・企業に期待すること」および本プログラムコーディネーターの大内章子から「女性リー

ダー育成コース3年間の歩み ―事業報告と今後の展開―」を発表。

## 第2部 パネルディスカッション「産官学で考えるこれからの女性活躍」

女性活躍推進を進める企業(積水ハウス㈱ 経営企画部ダイバーシティ推進室長 常務理事 伊藤みどり氏)、大学(福岡女子大学副学長 森田健教授、明治大学 グローバル・ビジネス研究科 木村哲教授) からパネリストをお招きして、牧野美穂氏、本プログラムの受講生(女性リーダー育成コース3期生 高島公美氏(関西テレビ放送㈱ 経営管理局経営企画部 部長)、女性の仕事復帰・起業コース9期生 高橋裕美氏(㈱村田製作所 人事部グローバル人事課)を交えて、大内章子のコーディネートにより、産官学でこれからの女性活躍のあり方をディスカッションした。当日の様子はHPにて公開している。

### ②学外の団体・大学からの訪問と本学からの他大学訪問

#### ■ 三井業際研究所「これからの企業と大学の関係研究」委員会 2016年10月15日

人材育成を観点にした「社会人の学び直し」を研究している研究会で、これから社会で求められる能力とは何なのか、企業がその人材育成において大学とともに取り組めることは何か等に関心をお持ちである。8人がご来校され、「人的資源とキャリア開発」の授業見学をされた後、受講者2人とプログラムコーディネーターにヒアリングされた。

#### ■ 岩手大学 三陸復興・地域創生推進機構 生涯学習部門 2016年12月7日

「社会人学び直しプログラムの開発」に向け、地域の現状を考慮した新プログラムの開発を目標に「女性の活躍」や「女性の社会復帰」に関する研究をしている研究者2人がご来校され、プログラムコーディネーターへのヒアリングの後に、「データサイエンス」の授業見学をされた。

#### ■ 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」 訪問 2016年10月22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プログラムから昨年、森田副学長と岸智子氏のご来校されたが、今回は本学がご訪問させていただいた。同プログラムの授業見学を含めてその後の事業の進捗状況、事業終了後の事業継続予定など有意義な情報交換ができた。

## 5. 受講者の特徴

3期生25名の内訳は次の通りである。

■ 年齢：30代 9名、40代 12名、50代 4名

■ 所属・職位：企業勤務者 25名

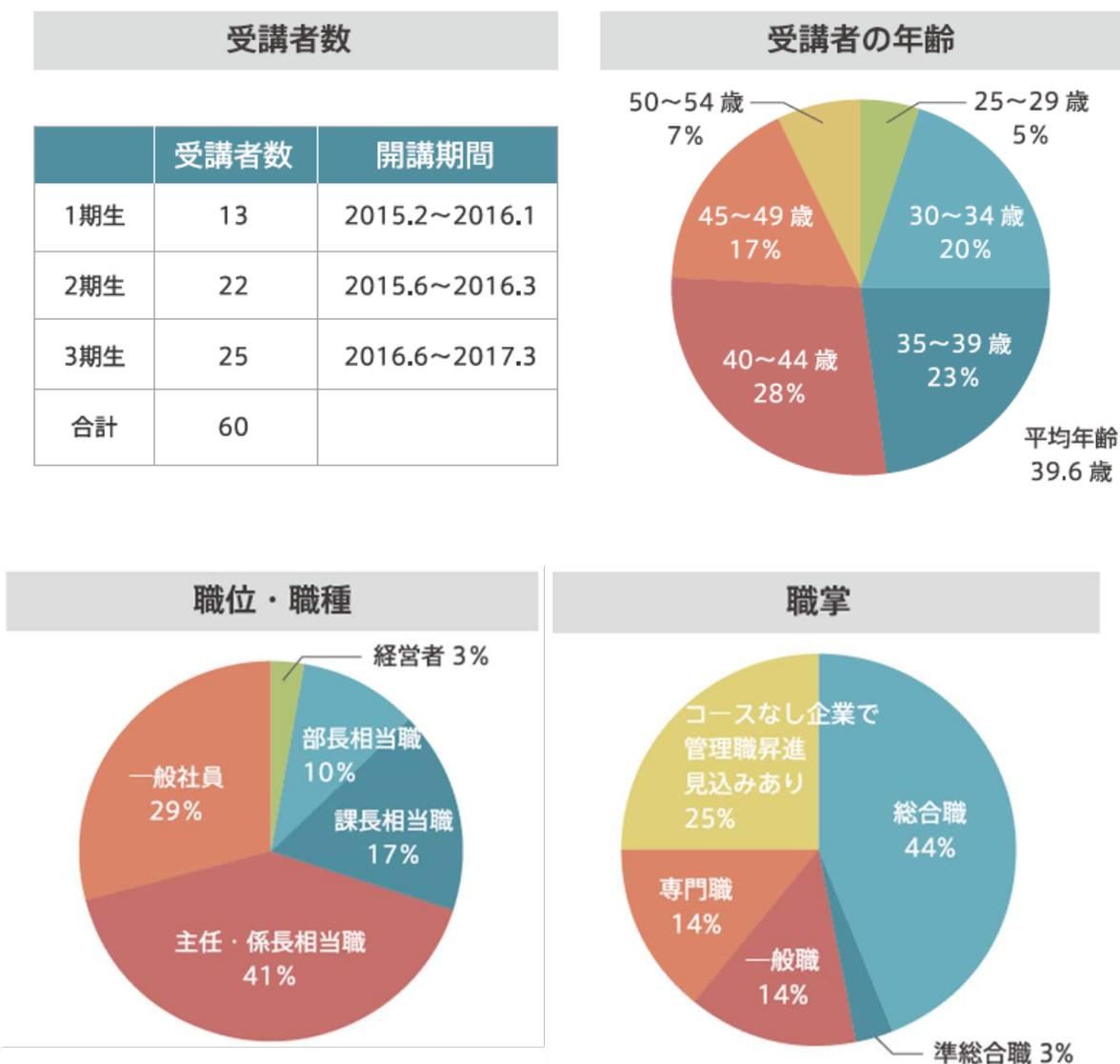
(うち経営者2名、部長以上4名、課長相当職3名、係長・主任相当職11名、一般5名)

■ 職掌：コース別雇用管理制度のある企業の総合職12名、準総合職1名、一般職2名、専門職4名、同制度のない企業で管理職昇進見込みあり5名

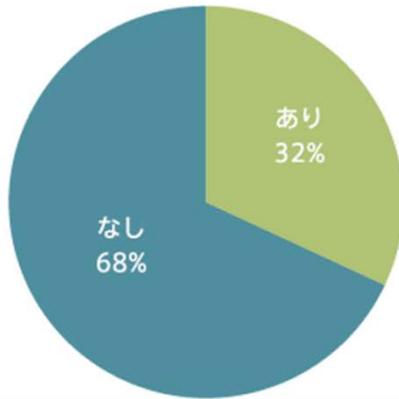
- 属性：独身 15 名・既婚 10 名(うち子どもあり 8 名)
- 将来のキャリアプラン・目標：社内での管理職昇進(より上位の管理職への昇進を含む)17 名、社内での職種転換 1 名、転職 3 名、起業 0 名、特になし 2 名、その他 6 名(複数回答)
- 受講者の所属する職場の特徴：  
職場の正社員に占める女性比率が 2 割以上という人は 14 人と半数以上いるが、総合職など管理職昇進の対象となる正社員に占める女性比率が 2 割以上という人は 9 人、さらに管理職に占める女性比率が 2 割以上という人は 3 人に減り、女性管理職がいないという人も 5 人いる。このように、周りに女性管理職(候補者)が少ない職場に勤務している受講者が多く、身近にロールモデルが少ない状況で働いている。

第 1～3 期生(60 名)についてまとめてグラフ表示すると図表 4 のようになる。

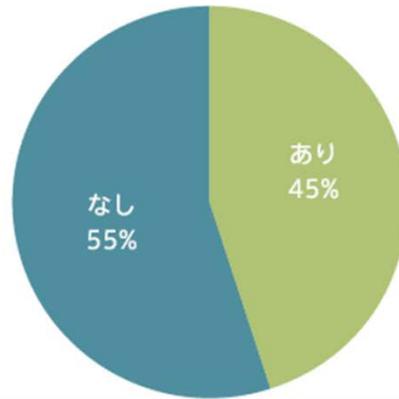
図表 4 受講者の概要(1～3 期生)



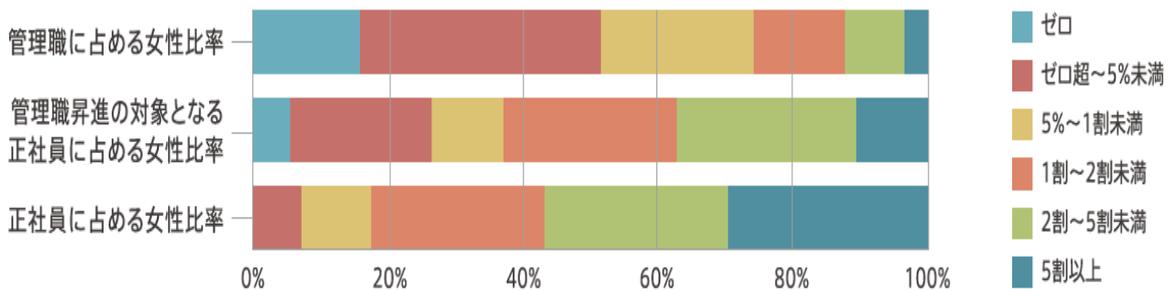
子どもの有無



配偶者の有無



受講者の職場の女性比率



## Ⅱ. カリキュラム

### 1. 提供科目・内容と授業担当者

授業は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、16科目を開講した。このうち、必修科目は組織マネジメントⅠ・Ⅱ・Ⅲ、クリティカルシンキング、プレゼンテーション、アクションラーニングの6科目である。残り10科目は選択科目で、ベーシック科目(経営戦略、資源マネジメント、マーケティング、人的資源とキャリア開発、起業とビジネスプラン、会計・財務諸表、ビジネスリサーチの7科目)とアドバンスト科目(イノベーション、データサイエンス、事業革新の3科目)から成る。科目概要は授業担当者氏名・所属とともに図表5に記す。授業提供時間は各3時間×4回(1単位)である。

本コースは学校教育法で定められている履修証明書を発行することになっている。その条件は、必修6科目(6単位)とアドバンスト科目1科目以上を含む選択6科目の合計12単位を取得することである。

これら授業科目の詳細はシラバスとして入校時に受講者に配布された。シラバスはここでは2科目を巻末資料⑫に例示しておく。受講者は、シラバスを見てどの選択科目を選択履修するかを決めるが、必修6科目のみ履修する人から多い人では16科目全てを履修していた。

図表5 科目概要

必修科目		選択科目	
組織マネジメントⅠ 船越伴子 (兼ヒューマンラボ取締役)	グループワークや女性リーダーとのディスカッションを通じて、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。	経営戦略 佐藤善信 (ビジネススクール教授)	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ばよいかを習得する。
組織マネジメントⅡ 大内章子 (ビジネススクール准教授)	ケースメソッドやグループワーク、女性リーダーとのディスカッションにより、リーダーシップに関わる課題に取り組み、リーダー層に求められるリーダーシップを身につける。	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Ⅲ 佐藤善信 (ビジネススクール教授)	ケースメソッドや経営トップ層との徹底した議論を通じて、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。	マーケティング 山本昭二 (ビジネススクール教授)	顧客に対する価値提案を行うためのマーケティング戦略、戦術をケースも交えて学習する。
クリティカルシンキング 佐藤善信 (ビジネススクール教授)	管理者に必須の能力として、自己の思考や判断を批判的に評価し、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。	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)	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、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ぶ。
プレゼンテーション 船越伴子 (兼ヒューマンラボ取締役) (兼OTC 専任講師)	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。	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学習する。
アクションラーニング 船越伴子 (兼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。	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、財務諸表が読め、会社の財務状況について簡単な分析ができるようにする。
		ビジネスリサーチ 大槻美聡 (兼マーケティング・リサーチ・サービス 常務執行役員)	社内外の調査をどう読み取るか、実施に際してどのように企画・設計するのかを学び、簡単な集計・分析ができるようにする。
		イノベーション 玉田俊平太 (ビジネススクール教授)	イノベーションとは何か、イノベーションを通じて企業が競争優位を構築するにはどのようにすれば良いかなどについて理解を深める。
		データサイエンス 羽室行信 (ビジネススクール准教授)	企業におけるデータの蓄積が進む中で注目されているデータサイエンスについて、ケースを使いながら実践的な知識と技術を身につける。
		事業革新 西本凌 (ビジネススクール教授 KDDI 兼 Executive Advisor, Global Business)	実践的な事業革新（事業シフト、新規事業開発、第二創業、下請け脱却など）の事例から、事業性評価のフレームワークを学習する。

2016年度(6月～3月)に実施された授業のスケジュールは図表6のとおりである。授業の様子は巻末資料⑬を参照。

図表6 授業スケジュール

種類	科目名	第1回	第2回	第3回	第4回
入校式		6月1日			
必修	クリティカルシンキング	6月8日	6月15日	6月22日	6月29日
	プレゼンテーション	7月21日	8月2日	8月9日	8月23日
	組織マネジメントⅠ	7月6日	7月13日	7月20日	7月27日
	組織マネジメントⅡ	9月17日	9月24日	10月8日	10月19日
	組織マネジメントⅢ	1月18日	1月25日	2月1日	2月8日
	アクションラーニング	9月7日	11月22日	1月10日	2月22日
選択	経営戦略	11月26日	12月10日	12月17日	12月24日
	資源マネジメント	7月2日	7月9日	7月16日	7月23日
	データサイエンス	11月30日	12月7日	12月14日	12月21日
	イノベーション	8月3日	8月10日	8月24日	8月31日
	事業革新	12月3日	12月10日	12月17日	1月14日
	人的資源とキャリア開発	10月15日	10月22日	10月29日	11月5日
	マーケティング	10月26日	11月2日	11月9日	11月16日
	会計・財務諸表	9月21日	9月28日	10月5日	10月12日
	ビジネスリサーチ	1月28日	2月4日	2月18日	2月25日
	起業とビジネスプラン	11月28日	12月5日	12月12日	12月19日

## 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、授業のVTRをダウンロードして学習するe-learningを導入している。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。欠席時のフォロー以外に、出席していてもより深く理解するため、あるいは自分のプレゼンテーション姿を振り返るために利用された。

2015年度は、VTRを視聴できないという人がおり、その原因として、各企業や家庭でのネット環境のセキュリティーの厳格化によるe-learningのシステム(特に動画)排除が考えられた。2016年度はこのような問題は見られなかった。

VTR視聴機能の他に、2015年度に授業で配布する資料を講師が掲示して受講者がダウンロードする機能、講師が課題を提示して受講生がレポート提出する機能を二つを設けたが、

2016年度は事務局から受講者への連絡掲示板としても利用した。

以上より、e-learning は一定程度の役割を果たしたと言える。しかし、あくまでも欠席時の補完の役割を果たすに過ぎない。授業は常にインタラクティブに行われており、ビデオで一方的に視聴するだけでは授業内容の習得に十分でないことは、今年度の授業からも明らかであった。

### Ⅲ. 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、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 を実施・運営する。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。

2016年度に実施したものは図表 7 の通りである(実施の様子は巻末資料⑭)。

図表 7 ハッピーサポート概要

ハッピーサポート	概要	実施日
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。	2月24日
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。	9月2日
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。	1月21日
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。	9月10日
会員SNS	関西でがんばる女性リーダーたちの語らいの場。	随時
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。	1月7日、1月11日、 1月13日、1月26日、 1月31日、2月7日、 2月9日、2月16日、 2月17日、2月18日、 2月25日

#### 【経営トップセミナー】

講師：吉岡康平氏

JFE 商事(株)顧問、前 JFE 商事(株)代表取締役副社長

タイトル：「JFE 商事でのマネージメントを振り返って」

これまでの海外勤務やバブル処理のご経験、キャリアをご紹介いただきながら、経営とは

何か、経営者やリーダーには何が必要かをお話しいただいた。

参加者：受講生の他、修了生(1・2期生)も参加できるようにした結果、28名が参加した。

アンケート結果：「このセミナーは、あなたの今後の仕事やキャリアに役立ちましたか？」という質問に対して、「とても役立った」67.9%、「まあまあ役立った」21.4%、無回答 10.7%で、多くの書き込みがなされた自由記述から、「耐えてやり抜くことでまた新しい見方ができる」「ポジティブな考え方の大切さ」「部下に同じ辛い思いをさせない」「傲慢にならない」「透明性」「判を押したら責任を持て」などが受講者の心に響いていた。

- ✓ じっくり話を聞いて任せてくれた上司、理不尽だった上司、いずれも自分が上司になった時に、感じたことを大切に活かされているなと思いました。部下に同じ辛い思いはさせない…42年間で経験されたことの中で大切なことを教えてください、ありがとうございました。
- ✓ “傲慢にならない”という言葉が一番身に染みました。経験を積むうえで傲慢になっていくのは仕方ないことかと思います。だけど、この言葉を1つ覚えているだけで毎日の反省にしようと思います。
- ✓ 男性トップの方のお話は聞くことがなかったので、上の人がどういうふうに女性のことを見ているか聞いてよかったですと思います。

### 【上司へのサポートセミナー】

参加者：受講者の上司・企業人事担当者 11名(9社)

内容：「女性活躍推進や女性リーダー育成の各社取り組みや、上司として抱えている問題の共有を図り、問題解決の糸口をつかむ」ことを目的として開催した。出席者の約半数が女性管理職という状況で、多様な意見や考えを共有することができた。ご出席いただいた各社の取り組みも様々で、参加者のこれまでのご経験から、キャリアのモデルを作ることの重要性やコミュニケーションのとり方のポイントなど、参考となる意見が数多く飛び出し、女性リーダー育成に対する熱い思いや、日頃からのマネジメントの工夫が伝わる、有意義な場となった。

アンケート結果：「この場はあなたや貴社にとっての気づきや問題解決の場となりましたか？」という質問に対して、11名全員が「とてもなった」「まあまあなった」と答え、「参加して良かったですか？」の質問に対しては、「ふつう」の1名を除いて10名が「とてもよかった」「まあまあよかった」と肯定的に答えた。自由記述では、他社とのディスカッションの中から得たものがあつた様子うかがえた。

- ✓ 各社努力をされているが、失敗もあり工夫し、という実状を知ることができてよかった。
- ✓ 自分/自社の環境も見つめ直す良い機会となりました。
- ✓ 会社に帰り、参加メンバーと今日の出来事を共有しようと思います。

## 【単発セミナー】

講師：横田幸恵氏（クオリティ・オブ・ライフ代表）

タイトル：「チームビルディング」

参加者：受講生の他、修了生(1・2期生)も含めて27名が参加した。

内容：リーダーとして必須の能力としてチームを作り上げていく力を体験で学ぶことを狙い  
に開催された。何気なくとっているコミュニケーションが実はとても難しいものであること  
や全員参画のチームづくりの重要性を、体験を通じ実感として学ぶことができた。

アンケート結果：「このセミナーは、あなたの今後の仕事やキャリアに役立ちましたか？」と  
いう質問に対して、「とても役立った」70.4%、「まあまあ役立った」25.9%、無回答 3.7%  
である。自由記述から

- ✓ 人数に関わらず、同じゴールや目標に向かって進むことを常に忘れず取組みたい
- ✓ 自分が体験することで、より気づきを多く、学ぶことができました。自分の職場に置き換えて考えることができ、職場での次へのアクションが見えてきました。
- ✓ ふだんは伝えることが多いのですが、目の前が見えない部下や後輩の心理を考えることができました。

など、多くの気づきや学びがあったようで、職場や仕事への活用が期待される。

## 【メンター相談会】

メンター：フォー・ユー・ライフケア(株) 伊藤久美氏

積水ハウス(株) 伊藤みどり氏

積水化学工業(株) 黒田亜希子氏

パナソニック(株) 呉本紀子氏

内容：受講者は午前と午後に分かれての参加で、受講者の抱える様々な問題や悩みに対し、  
業種業界の違いがあるなかでメンターの方々はそれをしっかり受け止め一緒に考えてく  
ださい、これまで受講者が気づかなかった視点で、時には優しく、時には厳しく、愛情た  
っぷりのアドバイスをくださった。

受講者の声：「この場があなたの学びや問題解決の場となりましたか？」という質問に対して、  
参加者19名全員が「とてもなった」と回答し、自由記述でも

- ✓ アドバイスをいただけ、心が軽くなった
- ✓ 1つ上の視点でご意見をいただき、今後のヒントになるものが数多くあった
- ✓ 非常に心強く、元気をいただいた。今後がんばりたい

など、受講者の中には悩みが解消した人、反省する人、元気になった人、明日から必ず行  
動すると誓った人など、それぞれが今後に向け、大切なことを得られたようである。

## 【会員 SNS】

各期で Facebook や LINE のグループを作り、また 1～3 期生合同で Facebook のグループ

を作り、情報交換をしている。その他に、新たに開設された「ハッピーキャリア SNS」では、女性の仕事復帰・起業コースと合同の受講者・修了生とともに本コースの受講者・修了生が会員登録し、情報交換の場となっている。キックオフイベントでは、両コースの受講者・修了生、および講師を含めて約 100 名の参加があった。この SNS では女性活躍推進に関する情報やイベント情報の共有のほか、一部の科目において授業時間外の講師との質疑応答や情報交換にも利用された。

### 【キャリアカウンセリング】

カウンセラー：石井里奈氏

キャリアコンサルタント、CDA/産業カウンセラー/メンタルケア心理士

内容：1人50分で全員がカウンセリングを受ける。コンサルタントには守秘義務があり、事務局では詳細を把握することはできないが、「全般的に仕事の悩み（企業の現状、役職に就くために支障となっていることなど）のほか、仕事以外のプライベートな悩みの相談もあり、日頃、孤独な中で戦っていること、職場に問題があっても「仕事が好き」であることは皆さんの共通項で、仕事に対しての真摯な姿勢が伝わってきた」と報告を受けている。また、ハッピーキャリアプログラムの収穫は「クラスメートとの出会い」を一番に挙げる方が最も多く、業種や職種が違って、仕事への取り組み姿勢などが共感でき、理解して貰える存在ができたことが貴重であったとの声が聴かれたということである。

## IV. プログラムの開発と評価

### 1. プログラム開発・リーダー育成プロジェクト(協議の場)の開催

本コースは委託事業終了後に本学独自に事業継続するため、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、さらなるプログラム開発をしていく必要がある。そのため、学外の評価委員をお招きして、プログラム開発委員会およびリーダー育成プロジェクト(協議の場)を2017年1月24日に大阪梅田キャンパスにて開催した(巻末資料⑮)。評価委員としては、伊藤久美氏(フォー・ユー・ライフケア(株) 取締役)と松井伊代子氏(大阪商工会議所 人材開発部次長)をお招きし、授業を担当する講師・担当者8名と事務局スタッフ3名が出席した。議事は下記のとおりである。なお、いずれも議事録を作成し、欠席した講師を含めて全員に配布して情報共有した。

(1)プログラム開発委員会 14:30～15:30

- i 挨拶：定藤繁樹（経営戦略研究科長）
- ii 状況報告及び今後のプログラム方針：大内章子（プログラムコーディネーター）  
[状況報告]

- ・受講者：受講者の概要と授業参加状況を説明。
- ・授業後のアンケート：12月時点で終了の授業について、受講者による授業評価アンケートの集計結果を講師に配布し、全体の特徴と課題を説明。
- ・文部科学省「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」14大学合同成果発表フォーラム参加報告

[今後のプログラム方針]

- ・2017年度の事業継続(予定)：スキームの説明と厚生労働省「専門実践教育訓練給付金」申請の報告。
  - ・事業成果報告として「産官学連携フォーラム 女性の活躍は企業を変える、社会を変える」(2017.3.11)開催予定を報告。
- iii 担当科目について振り返りもしくは方針、プログラム全体についての意見交換(各講師)
- iv 来年度事業継続に向けての意見交換(各講師)

(2)リーダー育成プロジェクト 15:40~16:30

- i 評価委員より全体の意見、アドバイス：伊藤久美氏、松井伊代子氏  
プログラム開発委員会での報告に基づいて、評価委員の二人から講師陣への質疑応答。
- ii 問題点・改善点についての話し合い：出席者全員  
主なものは次の3点であった。
- 受講者のレベル差を補うための工夫について。
  - SNSの活発化の工夫について。
  - 次年度の受講者募集方法と受講料について。
- iii まとめ：大内章子

## 2. プログラムの評価

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、受講者(各授業終了時に行われる授業評価アンケートや各ハッピーサポート実施後に行ったアンケート、修了式で実施した受講後アンケート)、講師(講師による自己評価)、学外評価委員(第三者評価)、企業派遣者の人事部によって行われた。以下では、「Ⅲ ハッピーサポート」の箇所アンケート結果を記載したハッピーサポートを除いて、これらの評価について述べる。さらに、3年度間の事業実施の間に、文部科学省で新たに創設された「職業実践力育成プログラム」(BP)、および厚生労働省の「専門実践教育訓練給付金」の対象講座に認定されたことについても言及したい。そして最後に、本プログラムに対する一般企業の評価とニーズについても調査を行ったのでその結果と考察を記載する。

### 2-1. 受講者による評価—授業評価アンケート—

授業の評価は、全科目について授業終了後の授業評価アンケートによって受講者が行った。

授業評価アンケートは科目ごとに集計され講師に返却され、今後の授業の改善に活かされることになっている。以下では、アンケートの結果をまとめて記載する。

### 【主な質問項目】

アンケートの質問項目は大きく 2 つに分かれる。前半は、「(1)講師の授業内容と方法について」10 問、「(2)あなた自身の取り組みについて」3 問、「(3)科目の全般評価について」2 問、「(4)科目のグレードについて」3 問の合計 18 問について「そう思う」「だいたいそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」の 5 段階で答える質問である。後半は「(5)記述評価項目」として、「①この科目で良かったところを具体的に書いてください」「②この科目で変えてほしいところがあれば、具体的に書いてください」「③この科目に関して他に気づいたことがあれば書いてください」を自由に記述する質問である。受講者は匿名で記載し、成績に影響することはない。

### 【アンケート結果】

アンケートには述べ受講者 286 名全員が回答に協力した。まず、前半の 18 問の質問についての結果(図表 8)を述べよう。以下では、「そう思う」「だいたいそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」をそれぞれ 5~1 点として平均の得点を算出する。(1)講師の授業内容と方法について(Q1~10)

10 問すべてで平均点が 4.01~4.82 までと 4.00 を超えており、10 問中 7 問で 80%以上の人が「そう思う」「だいたいそう思う」と肯定的な回答をしている。最も高かった「Q3.講師は、担当科目の授業を行うのに十分な専門知識を持っていましたか」(4.82)を含めて半数の 5 問で 4.5 を超えている。

#### (2)あなた自身の取り組みについて(Q11~13)

3 問とも平均が 4.00 より低い。うち 2 問はビジネススクールの授業評価でも同じ質問をしているが、それに比べても低い。このことは、上記(1)の「Q6. 講師は、個々の受講者の内容理解の水準を考慮していましたか?」、「Q7. この科目で与えられる課題の量は適性なものでしたか?」、「Q8. 科目の内容と時間配分は適正なものでしたか」の 3 つの質問、および下記(4)「Q16. 科目の内容は初めて学ぶ方に対しても配慮されたものでしたか?」で若干低いこととも関係していると思われる。授業は平日 18:30~21:30、もしくは土曜日の 3 時間に行われるが、受講者の中には仕事との両立が困難で遅刻や欠席が多い人がいる。また、それまでに有している知識・経験とはかなり異なる「初めて学ぶ」分野の授業を受講した場合に課された課題に取り組むことに困難を感じている人が見受けられた。授業では、単に講義に出席するだけでなく、その宿題やグループワークなど予復習が求められる。時間のやりくりが思うように行かない人にとっては、授業の予復習が負担になっていた可能性がある。

### (3)科目の全般的評価について(Q14~15)

「Q14.この科目は全般的に満足いくものでしたか」(4.35)の結果では85%の人が全般的に満足いくと考えており、ビジネススクールの授業評価が2016年度4.39、過去8年間の平均4.36であるという結果と比較しても遜色ない。この結果は、ビジネススクールの教員が講師の中心となってビジネススクールのノウハウを活かして授業を実施していることを示していると考えられる。

### (4)科目のグレードについて(Q16~18)

3問とも4.01~4.38と4.00を超えている。そして、80%以上の人「Q18.自らの将来のキャリアに役立つもの」(4.38)と考えており、単にQ14で満足したと回答しているだけでなく、実務に役立つものと考えている。

以上(1)~(4)の結果は図表8でまとめられる。

### (5)記述評価項目

授業評価アンケート後半の自由記述では、「この科目で良かったところ」、「この科目で変えてほしいところ」、「この科目に関して他に気づいたこと」を聞いており、実にたくさんの記述がなされた。各講師が今後の授業で活かせる点が多々あると考えられるが、ここでは代表的な記述をまとめて述べてみたい。なお、以下( )内は下記に記載された記述および類似の記述がなされた科目名を記している。

#### ➤ 工夫された授業資料と授業方法

講師の準備した授業資料、ケーススタディや実例データ、グループワーク、ゲスト講師による講演など様々な授業方法が組み合わせられていることが評価されていた。

- ✓ 座学、ディスカッション、グループ(ペア)ワーク、外部講師のお話と、バラエティに富んでおり、楽しく学べました。実際の自分の仕事について互いに共有しながら話し合うワークが多く、自分の仕事はもちろん、他の人の仕事についても考えることが出来、視野が広がりました。(組織マネジメントI)
- ✓ 毎回のケースがそれぞれ、授業内容にぴったりと合っていて理解しやすかったです。特に最後の竹延さんのケースがとてもわかりやすく授業の前に「KMさんはどんな会社だろう」と興味が湧き、予習も今までにないほど行うことができました。これからの自身のキャリアや部下後輩の今後のキャリア開発に参考になることばかりでした。(人的資源とキャリア開発)
- ✓ 毎回、講義の最初に聴講者が前回の授業のポイントを発表する形式は、自然と復習ができてよいと思いました。とても興味のある科目の一つであり、非常に楽しく授業を受けることができました。(イノベーション)

#### ➤ 理論と実践の融合

多くの授業で、理論と実践のバランスが取れている、そのため実践への応用ができること

図表 8 授業評価アンケート結果

<b>(1) 講師の授業内容と方法について</b>							
<b>Q1. 科目内容は、シラバスで示された主題や目的に十分沿っていましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
189	81	13	2	1	0	4.59	4.56
66.1%	28.3%	4.5%	0.7%	0.3%	0.0%		
<b>Q2. 講師の話はわかりやすかったですか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
143	101	32	7	3	0	4.31	4.49
50.0%	35.3%	11.2%	2.4%	1.0%	0.0%		
<b>Q3. 講師は、担当科目の授業を行うのに十分な専門知識を持っていましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
241	41	2	2	0	0	4.82	4.77
84.3%	14.3%	0.7%	0.7%	0.0%	0.0%		
<b>Q4. 講師で指定された教科書や配布された資料は、学習の助けとなりましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
152	90	38	4	2	0	4.35	4.38
53.1%	31.5%	13.3%	1.4%	0.7%	0.0%		
<b>Q5. 講師は受講者が発言した議論をすることに十分な配慮を払いましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
179	89	16	1	1	0	4.55	4.57
62.6%	31.1%	5.6%	0.3%	0.3%	0.0%		
<b>Q6. 講師は、個々の受講者の内容理解の水準を考慮していましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
117	102	48	12	7	0	4.08	4.26
40.9%	35.7%	16.8%	4.2%	2.4%	0.0%		
<b>Q7. この科目で与えられる課題の量は適性なものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
133	93	35	18	7	0	4.14	4.22
46.5%	32.5%	12.2%	6.3%	2.4%	0.0%		
<b>Q8. 科目の内容と時間配分は適正なものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
116	93	48	21	8	0	4.01	4.10
40.6%	32.5%	16.8%	7.3%	2.8%	0.0%		
<b>Q9. 講師は受講者の質問に丁寧に答えていましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
203	71	11	1	0	0	4.66	4.65
71.0%	24.8%	3.8%	0.3%	0.0%	0.0%		
<b>Q10. この科目は将来の学習にとって有意義なものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
193	71	13	7	2	0	4.56	4.58
67.5%	24.8%	4.5%	2.4%	0.7%	0.0%		

<b>(2)あなた自身の取り組みについて</b>							
<b>Q11. この科目を受けるにあたって十分な予習や復習を行いましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
79	102	81	13	11	0	3.79	3.84
27.6%	35.7%	28.3%	4.5%	3.8%	0.0%		
<b>Q12. この科目を受けるにあたって自分から文献を探すなどの努力をしましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
60	97	77	34	18	0	3.51	3.51
21.0%	33.9%	26.9%	11.9%	6.3%	0.0%		
<b>Q13. この科目のなかで積極的に発言するなど、より高く理解する努力をしましたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
89	126	53	8	10	0	3.97	3.99
31.1%	44.1%	18.5%	2.8%	3.5%	0.0%		
<b>(3)科目の全般評価について</b>							
<b>Q14. この科目は全般的に満足のものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
161	82	27	13	3	0	4.35	4.36
56.3%	28.7%	9.4%	4.5%	1.0%	0.0%		
<b>Q15. この科目を他の方に勧めたいと思いますか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
153	73	48	7	5	0	4.27	4.29
53.5%	25.5%	16.8%	2.4%	1.7%	0.0%		
<b>(4)科目のグレードについて</b>							
<b>Q16. 科目の内容は初めて学ぶ方に対しても配慮されたものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
118	89	52	17	10	0	4.01	4.22
41.3%	31.1%	18.2%	5.9%	3.5%	0.0%		
<b>Q17. 科目の内容は、理論と実践のバランスのとれたものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
116	102	49	15	4	0	4.09	4.30
40.6%	35.7%	17.1%	5.2%	1.4%	0.0%		
<b>Q18. 科目の内容は自らの将来のキャリアに役立つものでしたか？</b>							
そう思う	だいたいそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	3期生平均	1～2期生平均
160	89	28	5	4	0	4.38	4.50
55.9%	31.1%	9.8%	1.7%	1.4%	0.0%		

が評価されていた。どう結び付ければいいのかわからないという戸惑いも見られたが、それは受講者のバックグラウンドにもよると考えられる。

- ✓ これまで業務でなんとなく行ってきたことに当てはまる理論フレームがあったり、他の理論に当てはめることでいろいろと試せそうなことがあることに気付くことができました。それらを意識して取り入れることで、業務だけでなくいろんな場面でもっと進めやすく、取り組みやすくなりように感じています。(クリティカルシンキング)
- ✓ 実際に事業革新をしてこられた先生の経験談や豊富な実例を聞くことができ、現実感をもって学ぶことができました。最後の事例のケーススタディでは、経営者(実は先生!)の行動を自分なりに分析したところ、コッターの理論にぴったり当てはまり、驚きと同時に、理論通りに本当に行くものなんだなぁと感心し、とても納得することができました。(事業革新)
- ✓ 授業のメモと一緒に、会社でやることもノートにメモをしていました。今後の組織育成に、授業内容を活かしていきます!(人的資源とキャリア開発)
- ✓ ちょうど組織作りについて悩んでいる真っ最中ですので、授業内容がそのまま実践に活かしています。授業中も、これは使える!と思うヒントがたくさんあり、役立っています。(組織マネジメントII)

#### ➤ 熱心な指導・フィードバック

受講者の質問に対する講師の回答やレポートなどの提出物に対するフィードバックが高く評価されていた。

- ✓ 先生が親しみやすく、クラス全体を和やかで発言しやすい雰囲気にしてくださったため、難しい内容の授業ながらも楽しく学べた。(クリティカルシンキング)
- ✓ 毎回熱いものが伝わってきて授業に参加するのが楽しかった。元気をもらっていつも帰ることができました。(組織マネジメントI、データサイエンス)
- ✓ 授業冒頭の良いレポートの説明:レポートのまとめ方や説明 (中略) その後作成するものについては、よい例にあったようなまとめ方を参考にし、読まれる方がわかりやすいようにまた説得力があるようにまとめるということも勉強になりました。(組織マネジメントII)
- ✓ レポートが添削されて返ってくるところが、何ができていて、何がうまく分析できていないかがわかり、よかったです。(マーケティング)
- ✓ 全員が理解しているかどうか、何度も「質問はないですか?」「ここまで理解できていますか?」と確認していただきました。また、わからないところがあれば、丁寧に説明いただきました。メールでもフォローしていただくことができ、欠席してもすごく安心でした。(事業革新)
- ✓ 受講生の理解を深めるために、熱意をもって講義していただきました。具体的な例での説明はわかりやすかったです。(中略)SNS フォーラムでのやり取りは目新しく、面白かったです。(データサイエンス)
- ✓ 講義の時間外でも、親身になって相談に乗ってくれる先生の姿勢が素晴らしいと思った。(起業とビジネスプラン)。

こうしたことを背景にして、学びや気づきを得たというコメントが見られた。

- ✓ 初日、先生の話される意味すら咄嗟には理解できませんでした。(中略)落ち着いて資料を読み返し、先

生のおっしゃったことや、説明して下さったことを反芻する内に、とても整理されていく自分の考えに驚いたのも事実です。(中略)今後の仕事においても、いかに困難な案件にあたろうとも、前向きに冷静に分析し、考える手法を取ることが出来れば、何通りものよい解決策が見つかるのでは、という考えにつながりました。(クリティカルシンキング)

#### ➤ ゲストスピーカー

ゲストスピーカーの話は実例として参考になり、また勇気づけられたと高く評価する声が多くあった。

- ✓ ゲスト講師で伊藤みどり氏の貴重なお話を聞いただけでなく、自分が悩んでいたことに対して、思いもよらない考え方を示していただき、目の前の霧が晴れたような、前向きな気持ちになりました。(組織マネジメントⅠ)
- ✓ 元気をいただけたし、ここでも自分を見直すことができ人生の分岐点(大げさかな?)になるかも。(組織マネジメントⅡ)
- ✓ ゲストスピーカーの講演があり、現在進行中の組織の問題や解決法をお聞きすることができ有意義であった。(組織マネジメントⅢ)

#### ➤ 他科目とのつながり

他科目とのつながりがイメージできると理解が深まるようである。

- ✓ 組織Ⅰはもちろん、クリティカルシンキング、プレゼンテーション、また、アクションラーニングで今まさに現在進行形での取り組み中の内容など、これまでの授業で学習したことがたびたび思い出される授業でした。(中略)しかし逆に、きちんと復習していかなければ、せっかく学んできたことが生かせないのだとわかり、大いに反省した授業でもありました。(組織マネジメントⅡ)
- ✓ いくつものケースを読むことで、これまでの組織マネジメントⅠ、Ⅱで学んだ理論が復習できてよかったです。(組織マネジメントⅢ)

#### ➤ 他者との関わりの中での気づき

受講者は受講者同士のグループワークやディスカッションから気づきを得ていた。

- ✓ 受講生のプレゼンテーションを見て、参考にしたい点、自分も同じことをしまっているの直すように意識しなければ、と思った点があったので、とても勉強になった。(プレゼンテーション)
- ✓ グループワークで二社比較をプレゼンしあった点。(中略)お互いの考え方やレベル観の違いが勉強になりました。また他のグループの発表の工夫や皮革の視点がとても参考になりました。(会計・財務諸表)

#### ➤ 他のコースとの合同

他コースとの合同で行われた科目については、その多様な受講者からの気づきを得られたことが評価されていた。

- ✓ 普段の女性リーダーコースの受講生以外の方と一緒に授業を受け、グループディスカッションやクラス

ディスカッションをする中、自分とは違う視点での意見を聞くことができ、気づきが多く、非常に有益な授業でした。(人的資源とキャリア開発)

- ✓ 毎回出される課題に対してグループディスカッションを行いますが、いろいろなコースの方が受講されているので、自分とは違う考え方や見方をされる方がいて、とても刺激を受けました。(経営戦略)

#### ➤ 多様な受講者のバックグラウンド

受講者はそれぞれに持っている知識・経験、得意・不得意が異なるので、同じ授業でも得られる効果が異なる。多様性の良さを活かしつつ、どこに焦点を当てるかは講師としては悩ましいところで、講師による自己評価の「改善・工夫をした方が良い点」でも挙げられている(後述)。

- ✓ 同じレベルの受講者ばかりではないため、仕方のないこととは思いますが、全く初めて学ぶ者としては、専門用語(とくに英語)の解説をもう少し詳しくしていただけると、より内容の理解につながったのではないかと思います。(クリティカルシンキング)

同じ授業でも次のように極端に違う意見が出ているのは、受講者のバックグラウンドが違うことを表しているが、こうした意見は、特に数字を扱う科目(データサイエンス、ビジネスリサーチなど)で見られた。

- ✓ 4回という少ない講義回数の中でエッセンスを伝えるのに非常によくできたカリキュラムだと思った。内容も演習から最後の課題まで大変バランスと内容がよく、今期受講の科目の中で一番よかったと思っている。課題への先生のフィードバックはやはり非常に的確、またプレゼンコンテスト形式にすることで参加意欲も高まりとても面白かった。
- ✓ 素人的には、内容が結構難しく、ちんぷんかんぷんな部分もありました。数字に弱く、数学が苦手な人には難しいと思いました。
- ✓ エクセル初心者やデータ分析初心者には、授業についていくのが大変であった。
- ✓ 受講生の excel についての知識、スキルの差が大きすぎる。Excel 基礎講座などを作って、仕事である程度使ったことのない人はその受講を必須とするなどしてほしい。

受講生のレベル差は講師にとっても悩ましいが、事前学習を課すなど改善の余地がある。

#### ➤ e-learning の利用

e-learning は欠席時の補完としての役割を果たしている他、振り返りにも利用されていた。

- ✓ 最終回は(中略)おそらく集大成の内容であったと思うが足早になって残念でした。e-learning で再度見てください。(人的資源とキャリア開発)
- ✓ 良かったところ：ビデオで自分の発表を確認できたところ(プレゼンテーション)

#### ➤ 求められる発展版

内容の濃い授業であると受講者は時間が足りないと感じ、その発展版が要望されている。ただ、発展版としてはビジネススクールでの学びを勧めるところである。

- ✓ たくさんの事例を紹介いただけるのは嬉しいことですが、少し、急ぎ足だったかもしれません。(事業革新)
- ✓ もっと回数を増やしてもらって学びたい(人的資源とキャリア開発、資源マネジメント)
- ✓ 日本語のプレゼンテーションと英語のプレゼンテーション、それぞれ1単位ずつ設定してほしい。(プレゼンテーション)
- ✓ この授業は大変面白く、もっと学びたいと思いました。4コマは非常に駆け足ですので、「応用編」がプログラムの中で(できれば後日)選択できればいいな、と思いました。(クリティカルシンキング、マーケティング、会計・財務諸表)

## 2-2. 受講者による評価—受講後アンケートより—

プログラム終了時の修了式にて受講後アンケートにより受講者による総合的な評価を行った。まず、授業(16科目)の評価を「本プログラムの各科目について、あなたはどの程度、満足していますか?」という質問で聞いている。「とても満足4」「まあ満足3」「やや不満2」「とても不満1」の4件法で回答してもらっている。その結果は図表9に示す通りである。1~3期を通して見てみると、受講生の全平均では3.41で、92.0%の人が「とても満足」「まあ満足」していると答えており、中でも「とても満足」と答えている人は49.7%と約半数となっている。もっとも科目による差はあり、2.50~3.70(1~3期生別でみると2.50~4.00)となっている。ビジネスリサーチ、データサイエンス、会計・財務諸表で低くなっているのは、いずれも数字を扱う科目で、自由記述でも見られたように、数字を苦手とする受講者にとっては習得のハードルが高いからだと考えられる。

図表9 科目の満足度

	全平均	必修科目					
		クリティカルシンキング*	プレゼンテーション	組織マネジメントI	組織マネジメントII	組織マネジメントIII	アクションラーニング
1期生	3.49	3.62	3.31	3.62	3.69	3.69	3.25
2期生	3.42	3.36	3.45	3.73	3.77	3.59	3.55
3期生	3.33	3.40	3.04	3.52	3.64	3.54	3.33
平均	3.41	3.43	3.25	3.62	3.70	3.59	3.39

選択科目										
経営戦略	資源マネジメント	データサイエンス	イノベーション	事業創成*	人的資源とキャリア開発	マーケティング**	ビジネスに活かす経済数字の読み方	ビジネスリサーチ	起業とビジネスプラン	会計・財務諸表
3.75	3.20	2.80	3.00	3.60	3.40	3.10	4.00		—	3.44
3.56	3.33	3.00	3.67	3.67	3.80	3.15	3.17		N/A	3.33
3.41	3.56	3.00	3.50	3.64	3.60	3.27		2.50	3.33	2.69
3.53	3.40	2.97	3.35	3.64	3.60	3.18	3.29	2.50	3.00	3.08

注)1~3期の間に、\*は科目名称変更あり、\*\*は担当者変更あり。斜線の入った科目は科目・担当者変更による不開講。

「N/A」は受講者がいなかったことを示す。また、「—」は受講者が一人だったため公表を控えるものである。

次に、ハッピーサポートを見てみると(図表10)、1~3期生の違いあるものの、全体平均で

は 3.25～3.69 と全般的に満足度は高い。中でも一番高かったのはメンター相談会(3.69)で、メンターに直接相談したり、ネットワークを築けたことが高い満足度につながったと考えられる。e-learning は 2.58 と満足度が低いが、1～2 期生に比べると、3 期生では VTR を視聴できないというケースがなくなり、改善された。

図表 10 ハッピーサポートとプログラム全体の満足度

	ハッピーサポート						E-learning	事務局	プログラム全体
	経営トップセミナー	上司へのサポートセミナー	単発セミナー	メンター相談会	キャリアカウンセリング	働く女性ネットワーク作り			
1期生	3.60	3.20	3.52	3.83	3.08	3.25	2.50	3.31	3.62
2期生	3.53	3.00	3.29	3.63	3.48	3.64	2.47	3.28	3.77
3期生	3.45	3.30	3.32	3.65	3.33	3.58	2.71	2.88	3.68
平均	3.51	3.25	3.39	3.69	3.33	3.54	2.58	3.11	3.70

さらに、プログラム全体の満足度を聞いている。上表の通り、全体平均 3.70(1 期生 3.62、2 期生 3.77、3 期生 3.68)である。96.7%(2 人を除いて全員)が「とても満足」「まあ満足」していると答えており、中でも「とても満足」と答えている人は 73.3%でほぼ 4 人に 3 人が「とても満足」している。このように、本プログラムは受講者の満足度が非常に高いものとなった。

最後に、「このプログラムを終えて実感することは何ですか?」の質問に対して、当てはまるもの(複数回答)、その中でも最も当てはまるものを回答してもらっている。図表 11 が示すように、1～3 期生の 7 割以上が「職場での仕事を進める上で有益なスキルを身に付けられた」(78%)、「志を共にする仲間を得られた」(70%)と考えており、最も当てはまるものとしても、それぞれ 32%、17%と多かった。次に「視野が広がったこと」(65%)、「今後も何らか勉強を

図表 11 このプログラムを終えて実感すること (1～3 期生)

	単位:人、%			
	当てはまるもの (複数回答)		最も当てはまるもの	
職場での仕事を進める上で有益なスキルを身に付けられたこと	47	78%	19	32%
志をともにする仲間を得られたこと	42	70%	10	17%
視野が広がったこと	39	65%	3	5%
今後も何らか勉強を続けようと思うようになったこと	29	48%	4	7%
自分の強みや弱みがわかったこと	21	35%	0	0%
仕事に自信を持って取り組めるようになったこと	18	30%	2	3%
必ずしも所属する職場に必要なものではないが、これからの仕事人生を豊かにできる知識・スキルを身に付けられたこと	12	20%	1	2%
知識の体系化ができたこと	11	18%	3	5%
昇進や職種転換、転職・起業などキャリアアップができたこと	5	8%	0	0%
転職・起業など別の道があることがわかったこと	5	8%	0	0%
その他 (→具体的に:共感力。自分と異なる考え方をより受容できるようになった。これからリーダーを目指す心構えができた。自社の現状が浮き彫りになった。)	4	7%	0	0%
仕事に必要なネットワークを築けたこと	3	5%	1	2%

続けようと思うようになったこと」(48%)が続く。志を共にする仲間とともに、修了後も有益なスキルを身に付けたり、勉強したいという思いを持つようで、1期生、2期生ともに自主的に勉強会を立ち上げて集まり、1・2期でOG会を結成し、3期の修了式では3期生に招待状を送っていた。その3期生も修了後に月に1回の勉強会を企画している。このように修了生らは、本プログラムでの学びや得たものを活かして、今後さらに飛躍していくことだろう。

### 2-3. 講師による自己評価

本プログラムでは各講師による授業の自己評価も行っている。質問項目は次の通りである。

1. この科目を担当するにあたって最も力を入れたことは何ですか。
2. この科目において、実施してよかった点と改善・工夫をした方がよい点は何ですか。  
クラスで実施した小テストやレポートの内容、発問に対する学生の答え、学生の教員への質問などから総合してお答えください。
  - (1)実施してよかった点
  - (2)改善・工夫をした方がよい点
3. この科目を担当するにあたって当初予定していた目標や、授業で最も力を入れたことを踏まえて、ご自身の思っていた目標は達成されたと思いますか。  
以下では、それぞれについて記述を引用しながらまとめていきたい。

#### 【最も力を入れたこと】

多くの科目で見られたのは、実務的・実践・応用・活用・事例・実データなどのキーワードに見られるように、実務で活かせることが意識されていた。

- ✓ 実践的な実際の経営戦略のケースを理論概念や理論フレームワークを活用して、本質的な部分で分析できるようになること。(経営戦略)
  - ✓ 受講生の属性に即した中小・中堅企業の事業革新事例を相応に体系的に伝えることにより、明日からの業務の活力として多少なりとも活かしてもらえること。(事業革新)
- そのために、講師は、グループワーク、演習、ディスカッション、様々な手法を用いていた。
- ✓ ペアワークやグループワークを利用して、受講生の皆様ができるだけアクティブに授業に参加できるように心がけました。(プレゼンテーション)
  - ✓ リーダーとして名実ともに成長するために、このハッピーキャリアで学んだ考え方やフレームワークなどを活かしながら、アウトプット(成果=きちんと行動する)を出すことを動機付けること。(アクションラーニング)
  - ✓ 全くの初心者と簿記を一度は勉強したことのある方が入り混じっていたため、相互ディスカッションを多く取り入れることで、相互に研鑽し合っていただけできるよう尽力した。(会計・財務諸表)

#### 【実施してよかった点】

レポート、演習、グループワーク、ディスカッション、ケース、振り返り、ゲスト・スピ

カーなどのキーワードに見られるように、さまざまな方法で受講者に授業内容を習得してもらう工夫がなされていた。これらは、先の授業評価アンケートでみたように、受講者に高く評価されている点である。

- ✓ 毎回ケースメソッド授業を行い、最終回にはケースで取り上げた企業の社長にゲストとしていらしていただき、受講者とともにケースディスカッションをしたこと。ケース授業では事前にレポートを課し、そのうち評価のいいレポートを受講者に紹介して講評したこと。(人的資源とキャリア開発)
- ✓ 計4回のレポート(うち3回は事前課題レポート、4回目は全体の振り返りレポート)を課したこと。振り返りレポートは詳細にコメントして返却した。(クリティカルシンキング)
- ✓ グループ学習。データ解析コンペ。(データサイエンス)
- ✓ 講義の冒頭で、全開の復習をしっかりと行うとともに、講義の要所要所でもまとめを行うことで、講義内容の理解を一層確実にした。(イノベーション)

#### 【改善・工夫をした方がよい点】

受講者の人数の多さ、授業時間(3時間×4回)の短さを原因とする時間配分や受講者の理解度のフォローが挙げられた。1~2期の際にも挙げられ、各講師は工夫をしたはずだが、どこに重きを置くか苦心した様子がうかがえる。

- ✓ クラスの人数が多いため、①レベル差が生じる ②最終プレゼンテーションに時間がかかるため、①②の前提条件が変わらない場合は、カリキュラムを精査、時間配分を見直す必要がある。(プレゼンテーション)
  - ✓ 授業日数が少なくタイトであったため、発言を促すようなやり取りをする時間的な余裕がなかったため、個人の理解度の確認や意見交換がきわめて希薄になった。(ビジネスリサーチ)
  - ✓ 25名と受講者が多いので、レポートの受領やレポートの採点など成績評価の作業が大変であった(クリティカルシンキング)
  - ✓ ディスカッションに多くの時間を割いたため、キャッシュフロー計算書の説明がやや足早になってしまった。3時間というタイトスケジュールの中、相互ディスカッションの重要性を勘案するとやむを得ない側面もあるが、バランスのとれた講義内容を心がけたい。(資源マネジメント)
  - ✓ グループでの討議時間をもう少し確保したい。(ビジネスリサーチ)
- もう一つは、受講者のバックグラウンドを事前に知りたいという要望があった。
- ✓ 事前に受講生の属性、希望を理解しておくことが可能であれば、それに即した講義内容を準備できたかと思う。(事業革新)

この点は、4期にて改善していきたい。

#### 【目標達成度】

ほとんど多くの講師が十分達成された、おおむね達成されたと答えていた。しかし、同時に、多くの講師が上記の「改善・工夫をした方がよい点」で何らかの改善・工夫点を挙げている。これまでの経験を基に講師が4期に活かしていくことを期待したい。

## 2-4. 第三者評価—学外評価委員によるもの—

第三者評価としては、主に学外評価委員によるものがある。学外評価委員は、先述の通り、伊藤久美氏(フォー・ユー・ライフケア(株) 取締役)と松井伊代子氏(大阪商工会議所 人材開発部次長)の二人に依頼した。お二人には、受講者(2人)から本プログラムについてのヒアリングをしていただき、先のプログラム開発委員会と女性リーダー育成プロジェクトでの講師とのディスカッションを基に、評価レポートを作成していただいた。評価の主な観点は、プログラムの妥当性、女性リーダー育成プログラムとしての効果、運営方法の妥当性、受講者募集の適切性、費用支出に関しての妥当性、連携組織との関係の妥当性、総合評価の7点である。お二人からはともに3ページにわたる評価レポートを頂戴した。その主な結果を下記に一部引用する。これらに見られるように、いずれも本プログラムに対して高い評価をしている。2015年度の評価委員の伊藤久美氏と藤田浩之氏(大阪市民局ダイバーシティ推進室男女共同参画課課長)から頂戴した評価に引き続いての高い評価である。これら2年度間の評価結果をまとめたものは本プログラムのHPにも掲載し、公開している。

### 【伊藤久美氏による評価】

前期の反省に立ち、ビジネススクールの学生と一緒に受けられる授業を充実させたことで、生徒の満足度も非常に高く、また「自分たちはこれまでこのような視野でトレーニングを受けることがなかった」といった気づき(および企業における依然として発生している教育機会のアンバランスの是正)があったほか、また教える立場からも「お互いに異なる視点からのディスカッションができた」「本コースに参加する生徒のリーダーシップの発揮がみられた」など、相乗効果を得ることができたことは大変よかったのではないかと感じた。また、実際の講義においてできるだけ実務の現場からゲストスピーカーを入れることで、アカデミックな抽象的整理と同時に、実践の場における適用を疑似体験できることは非常に有効であると感じた。

上司へのサポートセミナーやキャリア相談会、キャリアカウンセリングなどのサポートプログラムも参加率が高く、受講生たちの積極的な参加が目立った。企業から派遣されている生徒の場合、「このプログラムは果たして投資対効果があるのか」という観点から生徒だけにその説明責任が持たされる傾向があるが、このような取り組みがあることで、スムーズに企業にとってのメリットを明確に伝えることができる。

(総合評価)

本プログラムは適切に運営され、期待どおりの成果をだしていると評価できる。

### 【松井伊代子氏による評価】

本プログラムは「企業における女性のリーダーを育成するために必要な教育を提供する」という目的のもと、理論的な枠組みと実践を意識したカリキュラムで構成されている。

期間設定は10ヶ月と、仕事もプライベートでも時間がとられるワーキングウーマンの受講者にとっ

て、ほどよい期間である。その間に、本格的なMBAの講座のエッセンスが必修科目と選択科目が組み込まれている。

今期の本コース受講者25人のみならず、仕事復帰・起業コースやIBAコースの受講者との混成授業も組み入れることで、幅広い視野での「女性リーダー」育成を行った。

1期2期の経験をもとに工夫改善を重ねた成果は、受講者からのアンケートやヒアリングにおける高い満足度に現れている。MBAコースを有する学科による運営だけでなく、カリキュラムは充実している。さらに、毎年の改善点が積み上げられ、かなり精度の高いものになりつつある。本プログラムによって、受講者に意識変革と態度変容がもたらされ、目に見えて効果があがっている。

(総合評価)

本プログラムは適切に運営され、期待を上回る成果を上げていると評価できる。

## 2-5. 企業へのアセスメントフィードバック

企業派遣の受講者については、講師によるコメントを基に取りまとめたアセスメントを企業人事担当者等に報告をしている。いずれの企業でも、受講者の成長と今後の課題のわかる有益なものであるなどと評価して下さった。この報告は我々にとってもプログラムに対する期待や要望をお聞きする貴重な機会でもあった。

## 2-6. 文部科学省および厚生労働省からの認定

2015年、文部科学省において、大学・大学院・短期大学・高等専門学校におけるプログラムの受講を通じた社会人の職業に必要な能力の向上を図る機会の拡大を目的として、大学等における社会人や企業等のニーズに応じた実践的・専門的なプログラムを「職業実践力育成プログラム」(BP)として認定する制度が創設された。本プログラムはこれに応募し、2015年12月にその認定を受けた。

そして、BPのうち一定の基準を満たす教育訓練については、厚生労働省の教育訓練給付金(専門実践教育訓練)の支給対象となる教育訓練に追加されることになった。そこで本プログラムは初めて修了生を輩出した2016年に応募し、2017年1月に認定を受けた。

本プログラムは、委託事業終了後の2017年以降、本学独自で事業継続していくことになっており、4期以降は受講料の値上げをせざるを得ない。しかし、先の第三者評価で高い評価を得て、かつBPや教育訓練給付金制度の認定を受けられたことにより、受講者が本プログラムの受講に関心を持ち、受講費用の負担軽減で受講しやすくなるものと考えている。

## 2-7. 企業ニーズ調査

これまで見てきたように、受講者や学外者の評価より本プログラムが高い評価を得ていると判断できる。ただし、これはあくまでも実際に受講した者、また本プログラムをよく知る者からの評価である。こうした状況で、どのような企業に本プログラムの受講ニーズがあるのか。4期以降も事業を継続するのに際してどのような研修プログラムが求められているの

か。それらを明らかにするために、2017年3月に企業ニーズ調査を行った。

昨年度にも、関西圏の企業(30人未満の小企業から5,000人以上の大企業)の人事・労務担当者103名(有効回答数は88)を対象に企業ニーズ調査を行った。そして、本プログラムに関心を持った企業と関心を持たなかった企業の2グループを比較した。その結果、両立支援策やワーク・ライフ・バランス施策、および女性活躍推進施策を導入している企業、特に、女性の管理職登用を促進する女性活躍推進施策を進める企業で本プログラムのニーズがあることが明らかになった。しかし、同調査では、企業規模にばらつきがあり、また、サンプルに人事担当者の中に教育・研修を担当したことがない人も含まれていた。そこで、今年度は人事の教育・研修の業務に現在就いている、または過去に就いたことがある人に対象を限って、より詳細に実態を把握するために調査を行った。教育・研修に詳しい人事担当者を対象にすることを優先して、勤務地は関西圏に限定せずに全国とした。

#### 【主な質問項目】

従業員数、正社員数、業種、正社員や管理職などに占める女性比率、コース別雇用管理制度の導入有無など企業の属性を問う質問の他、主に下記の設問から成る。

- 男女正社員の配置転換の状況(Q15)や男女の昇進の状況(Q16)
- 女性正社員の就業継続状況(Q18)や離職理由(Q20)
- 両立支援制度の導入や利用状況(Q21～24)
- 女性の役職者登用促進のための方策、教育訓練など女性活躍推進施策の導入や実施状況(Q25～34)
- 本プログラムの認知状況(Q35)と関心度(Q36)

#### 【調査概要と分析の視点】

調査の実施は㈱マーケティング・リサーチ・サービスに委託した。調査対象者は、全国の企業の人事・労務担当者のうち教育・研修の業務に就いたことのある人で、勤務先企業は従業員100人以上の中・大企業の男女107サンプルを回収した(有効回答数は107)。勤務先企業の所在地は、東京都が38社と最も多く、大阪府・愛知県各8社が続ぎ、本学の位置する関西圏は滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県の合計で18社(16.8%)である。

分析では、まず相関分析を行った。その上で、本プログラムに関心を持つのはどのような企業の特徴(企業の属性、両立支援制度の導入・利用状況、女性活躍推進施策など)によるものかを見るために回帰分析を行った。

#### 【調査・分析の結果】

##### (1)本プログラムの認知度と関心度

まず、本プログラムの認知度(Q35)について、「知らなかった(今初めて知った)」が72.0%と多いのは当然としても、逆に、「内容を含めてよく知っている」4.7%、「少し知っている」10.3%、

「名前だけ聞いたことがある」13.1%まで含めると、回答者の 3 割近くが本プログラムを知っているという結果になった。回答者の勤務地が全国で、関西圏の回答者が 18.6%であることを考えると、本プログラムの認知度は一定程度高いと言える。

調査では Q35 の後に、次の質問(Q36)をしている。

Q35 の関西学院大学「ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース」は役員・管理職などリーダーを目指す女性を対象に、経営に関する知識やリーダーシップ、組織マネジメント力、意思決定力など、リーダーとしての真の力を養成していくことを目的としており、徹底したケーススタディや職場実践の場を意図的につくり、問題解決のセオリーを着実に習得していくことで、職場で、組織で、社会で活躍する女性リーダーを育てています。貴社の従業員の派遣を検討する魅力はありますか。

その結果、「ぜひ検討したい」7.5%、「関心を持ったので内容を知りたい」16.8%と、回答者の 24.3%(39 名)が本プログラムに関心を示した。

## (2)分析結果

従属変数を関心度(Q36)とし、独立変数を従業員数、女性の正社員数、平均勤続年数、コース別雇用管理制度の有無、および正社員、総合職、係長、課長、部長それぞれに占める女性比率、育児休業や短時間勤務制度の利用状況、両立支援策やワーク・ライフ・バランスに関する制度の導入状況、女性役職者の登用促進策の導入状況、管理職(男女)昇進につながる研修の導入状況として、ステップワイズ法で回帰分析を行った。その結果は図表 12 にある。

結果より、女性の勤続年数が相対的に短く、総合職で出産後も就業継続する人が多い企業で、①「ロールモデルとなる女性役職者の育成や周知」を行い、②管理職の役職者昇進につながる「意思決定力に関する研修」を取り入れている企業で、本プログラムのニーズがあることがわかった。両立支援策やワーク・ライフ・バランスを進めているか否かは、本プログラムのニーズとは有意な関係が見られなかった。

上記①「ロールモデルとなる女性役職者の育成や周知」をしている企業では、それ単独ではなく、他の「女性の役職者への登用を促進するための方策」を各種実施しており、特に、「管理職に対する女性部下育成に関する意識啓発」、「出産・育児による休業などがハンディとならないような評価方法の導入や役職登用条件の見直し」、「役職登用に必要な職務経験の計画的付与」との相関が高い。

また、上記②「意思決定力に関する研修」を行っている企業では、他の「管理職昇進につながる研修」も各種行っており、特に、「問題解決力に関する研修」、「コーチングに関する研修」、「組織マネジメントやチームワークに関する研修」、「部下(男女)の指導・育成についての研修」との相関が高い。

これらより考察すると、女性の登用を実現するには、制度の有無による有効性よりも、むしろ育成や意識・評価の変化が大切と考え、その育成内容は「意思決定力」はじめとして「部下育成」、「経営知識」など、比較的中級マネジメント層以上に必要とされる教育を複合して組んでいる、そんな企業の人事関係者が本プログラムへの関心が高いと考えられる。

図表 12 プログラムに関心を持つ企業の特徴(分析結果)

モデルの要約					
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	
1	.573 <sup>a</sup>	.328	.312	1.321	
2	.633 <sup>b</sup>	.401	.371	1.263	
3	.697 <sup>c</sup>	.485	.446	1.185	
4	.742 <sup>d</sup>	.550	.503	1.122	

a. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知。  
 b. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知, r管理職昇進につながる研修\_意思決定力。  
 c. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知, r管理職昇進につながる研修\_意思決定力, 平均勤続年数\_女性。  
 d. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知, 管理職昇進につながる研修\_意思決定力, 平均勤続年数\_女性, 出産後の就業継続\_女性総合職。

分散分析 <sup>a</sup>						
モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	34.910	1	34.910	20.003	.000 <sup>b</sup>
	残差	71.555	41	1.745		
	合計	106.465	42			
2	回帰	42.704	2	21.352	13.395	.000 <sup>c</sup>
	残差	63.761	40	1.594		
	合計	106.465	42			
3	回帰	51.674	3	17.225	12.260	.000 <sup>d</sup>
	残差	54.791	39	1.405		
	合計	106.465	42			
4	回帰	58.589	4	14.647	11.626	.000 <sup>e</sup>
	残差	47.876	38	1.260		
	合計	106.465	42			

a. 従属変数 rハッピーキャリアへの派遣  
 b. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知。  
 c. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知, 管理職昇進につながる研修\_意思決定力。  
 d. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知, 管理職昇進につながる研修\_意思決定力, 平均勤続年数\_女性。  
 e. 予測値：(定数)、女性管理職登用促進策\_ロールモデル育成・周知, 管理職昇進につながる研修\_意思決定力, 平均勤続年数\_女性, 出産後の就業継続\_女性総合職。

係数 <sup>a</sup>						
モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	1.502	.474		3.170	.003
	女性管理職登用促進策_ロールモデル育成・周知	1.085	.243	.573	4.472	.000
2	(定数)	.806	.551		1.462	.152
	女性管理職登用促進策_ロールモデル育成・周知	.945	.240	.499	3.935	.000
	管理職昇進につながる研修_意思決定力	.352	.159	.280	2.211	.033
3	(定数)	1.625	.611		2.661	.011
	女性管理職登用促進策_ロールモデル育成・周知	.903	.226	.477	3.993	.000
	管理職昇進につながる研修_意思決定力	.392	.150	.312	2.608	.013
	平均勤続年数_女性	-.060	.024	-.292	-2.527	.016
4	(定数)	-2.555	1.875		-1.363	.181
	女性管理職登用促進策_ロールモデル育成・周知	.877	.214	.463	4.090	.000
	管理職昇進につながる研修_意思決定力	.435	.144	.346	3.030	.004
	平均勤続年数_女性	-.072	.023	-.355	-3.152	.003
	出産後の就業継続_女性総合職	1.020	.436	.264	2.343	.024

a. 従属変数 rハッピーキャリアへの派遣

以上の結果は、経営に関する知識やリーダーシップ、組織マネジメント力、意思決定力など、リーダーとしての真の力を養成していくことを目的としている本プログラムにとっては、親和性が高いものである。

今後、政策的に女性活躍が推進される流れで、企業の女性管理職登用を推進する企業は増えることが予想される中、本プログラムのニーズは当面あると考えられる。

## V. おわりに

本報告書では、2016年度(第3期)を中心に、2014~16年度の3年度間の成果報告を記してきた。これまで述べてきたように、本事業は、3年度間を通じて、受講者から高い満足度が得られ、また学外からも、第三者評価で高い評価を得られ、文部科学省「職業実践力育成プログラム」(BP)や厚生労働省の教育訓練給付金(専門実践教育訓練)制度対象の講座としても認定された。こうした成果を得られたのは、連携団体・企業の協力を得ながら、授業やハッピーサポートを担当する講師・ゲスト講師と事務局スタッフが力を合わせてプログラムを企画・運営してきたからだと考えられる。企業ニーズ調査からは、一般の企業にも本プログラムのニーズは当面あることが確認できた。これらを糧にして、本事業は2016年度をもって文部科学省委託事業を終えた後の2017年度以降、本学独自に事業継続していきたい。第4期は、本報告書作成の段階で、受講者が決定し、6月1日の入校式より開講をスタートする。

事業継続に際しては、ありがたいことに修了生たちからは自分たちにできることがあれば何でもしたいとの申し出もいただいた。これまでの3年度間の事業で得たノウハウとネットワークを活かして、開講10年目となる姉妹コースの「仕事復帰・起業コース」とともに、事業を展開し、担当講師と事務局スタッフを中心に、ゲスト講師、メンター、連携企業・団体のご担当者、そして修了生のお力をお借りしながら、これからも知恵を絞り、一人でも多くの女性が活躍できる支援を続けていきたい。

入校式に不安と期待の入り混じった表情で臨んでいた1~3期の受講者たちは、10か月間の学びで成長し、修了式には達成感と満足感にあふれた笑顔の花を咲かせていた。修了生60名が各界でよりいっそう活躍することを我々講師・スタッフは願ってやまない。

以上