

文部科学省科学技術人材育成費補助事業(平成28年度～33年度)

ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(牽引型)

「女性リーダー育成プログラム」報告書

2021年2月

# 本プログラム実施の背景と目的

2016年度、大阪大学がダイキン工業株式会社及び国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所を共同実施機関として、文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(牽引型)」に採択された。

その一環として、女性リーダーの育成、すそ野拡大を目指し、2019年度より、大阪大学及びダイキン工業株式会社による産学共創教育事業の試行を開始した。この事業は、様々なライフステージにある女性が、多様な個性と能力を最大限に発揮しながら、将来にわたるリーダーシップを築くことを実現することを目的としており、「女性リーダー育成プログラム」「育休中キャリアアップ支援プログラム」等から構成されたものである。

2020年度においては、大阪大学、ダイキン工業株式会社に加え、協力機関として更に複数の企業を迎え、産学共創教育事業の本格的な展開を行った。

本報告書は、上記の中でも中核的な位置づけを占める「女性リーダー育成プログラム」(2019年度及び2020年度)について、その概要をとりまとめ、結果を振り返り、今後の更なる発展に向けた事項の抽出を試みた報告書である。

# 本プログラムの特徴

## 学生と社会人による 協働

- 大阪大学女性大学院生と社会人女性とがプログラム全体を通して全く同じ教育プログラムを受講
- 立場や年代の違いを超えて協働し、相互に学び合うことを通じて、従来の大学での講義や社会人プログラムのいずれとも異なる新しい教育価値を生む

## リーダーシップと イノベーションを 両睨みで習得

- 全コマが大阪大学大学院工学研究科の正規授業科目
- 工学研究科をはじめとする大阪大学大学院の教授陣のほか、他大学、ビジネスセクターからも講師を迎え、リーダーシップ、イノベーション、経営、社会心理など多面的な学びを得ることのできるプログラム構成

## 技術系女性の リーダーシップ開発 に焦点

- 理系分野におけるジェンダー平等を牽引する立場から、技術系女性が将来にわたってリーダーシップ開発を実現できるよう受講生の選抜とプログラムの構成・形式に拘り
- 技術系女性ならではの潜在的な障壁や機会に着目しつつ、男女を超えて発揮できるリーダーシップを展望

## 新時代の リーダーシップの あり方に着目

- グローバル化、デジタル化、個の尊重など時代のニーズを先取りしたD&I時代の組織力を最大化するリーダーシップ開発に注力
- 2020年度は、ウィズコロナ時代に求められる働き方や組織運営もプログラム形式の中に織り込み

# 本プログラムの基本構成と講師

リーダーシップ講義／演習

株式会社カレイディスト代表取締役

塚原 月子

フューチャー・デザイン学

大阪大学大学院工学研究科教授

原 圭史郎

イノベーション・知識創造経営

立教大学経営学部准教授

西原 文乃

チームワークの社会心理学

大阪大学大学院人間科学研究科教授

三浦 麻子

イノベーションと技術経営

大阪大学大学院経済学研究科教授

延岡 健太郎

オープンイノベーションで切り拓く  
新事業創造

Japan Innovation Network 常務理事  
大阪大学大学院工学研究科客員教授

松本 毅

# 各講義の概要

## リーダーシップ講義／演習

多様性を強みに転換できるインクルーシブ・リーダーシップを核に、リーダーシップ論とともに女性がリーダーシップを発揮する上での2つの壁(外なる壁と内なる壁)について学ぶ。演習では、組織行動における自分らしいリーダーシップを獲得し発揮するための方向性やアクションを体験学習する。

## フューチャー・デザイン学

持続可能な自然と社会を将来世代に引き継いでいくための社会の仕組みをデザインする新たな学問領域「フューチャー・デザイン」の考え方を学び、演習を通じて将来世代の視点やビジョン設計を体験する。

## イノベーション・知識創造経営

AI時代の現代では、暗黙知を源泉とする非認知スキルとそれを発揮して新たな知を創造する場づくりと、実現したい未来から発想しその実現に向かう実践的なリーダーシップが必要である。イノベーションに深く関係する日本発の経営理論である「知識創造理論」について事例や対話を交えて学ぶ。

## チームワークの社会心理学

チームワークの測定方法、発達、成果との関係に関する社会心理学研究概要を学んだ上で、優れたチームワークを育成する方法についてゲームを交えて体験的に考える。

## イノベーションと技術経営

イノベーションとは新しい価値を創出することであり、そのために必要なのが「ものづくり」と「価値づくり」である。近年特に問題になっている価値づくりに焦点を当て、模倣されない中核能力の構築と新たな顧客価値の創出について学ぶ。

## オープンイノベーションで切り拓く新事業創造

オープン・イノベーションは既存事業の深耕と拡大を実現させうる。テーマ創造型と技術探索型の2つの型を紹介するとともに、オープン・イノベーションを推進させるために必要なマインドチェンジ、枠組みづくり、新事業創造について学ぶ。

2019年度 女性エンジニアリーダー育成プログラム  
「インクルーシブ・リーダーシップ」

共同実施機関

・ダイキン工業株式会社

# 2019年度 カリキュラム

		2020年2月3日(月)	2020年2月4日(火)	2020年2月5日(水)	2020年2月6日(木)
午前	1	8:50 - 10:20			
		<b>開講式</b> 工学研究科長 馬場口教授			
午前	2	10:30 - 12:00	リーダーシップ・エクササイズ I (グループアクティビティ) (株)カレイディスト 塚原月子代表  グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(前半)	リーダーシップ・エクササイズ II (グループアクティビティ) (株)カレイディスト 塚原月子代表  グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(前半)	リーダーシップ・エクササイズ II (フォロー) リーダーシップ・エクササイズ (まとめ) (株)カレイディスト 塚原月子代表
		リーダーシップとは (株)カレイディスト 塚原月子代表  リーダーシップ論～今日的意義、 女性リーダーにとっての課題			
午後	3	13:00 - 14:30	リーダーシップ・エクササイズ I (講義) (株)カレイディスト 塚原月子代表  グループアクティビティを通じた 協働での作品作り	リーダーシップ・エクササイズ I (グループアクティビティ) (株)カレイディスト 塚原月子代表  グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(後半)	受講者によるプレゼンテーション (株)カレイディスト 塚原月子代表  学びとネクストアクションについての発表
		14:40 - 16:10	チームワークの社会心理学 人間科学研究科 三浦麻子教授  産業組織論 イノベーションマネジメント	リーダーシップ・エクササイズ I (フォロー) リーダーシップ・エクササイズ II (講義) (株)カレイディスト 塚原月子代表  協働での問題解決(ビジネス)	オープンイノベーションで切り拓く 新事業創造 (一社)Japan Innovation Network 松本毅常務理事/ 工学研究科客員教授  まとめにかえて
午後	4	16:20 - 17:50	イノベーションと技術経営 経済学研究科 延岡健太郎教授  企業が目指すべき 新しい価値創造について	イノベーション・知識創造経営 立教大学 西原文乃准教授  組織的知識創造こそが イノベーションを起こす！	<b>閉講式</b>
	5			リーダーシップ・エクササイズ II (グループアクティビティ) (株)カレイディスト 塚原月子代表  グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(後半)	未来視点からのビジョン設計と イノベーションの創出

# 2019年度プログラムの概要

## 実施年月日

2020年2月3日、2月4日、2月5日、2月6日（全4日間）

## 実施場所・形式

大阪大学吹田キャンパス センテラス・サロンにて対面

- 講義、小グループディスカッション、小グループアクティビティ、グループプレゼンテーション、個人プレゼンテーションなど、様々な様態の活動の組み合わせ

## 受講者

大阪大学大学院生（一部学部生）

- 工学研究科博士課程在籍者を中心に、情報科学研究科博士課程在籍者、経済学研究科博士課程の在籍者も含む計15名
- 全て女性

ダイキン工業株式会社社員

- 工学、理学を中心とする幅広い学部バックグラウンドから計16名
- 全て女性



# 2019年度プログラムの様子



リーダーシップ・エクササイズⅡ（グループアクティビティ）  
グループアクティビティを通じたリーダーシップ発揮演習（前半）より

- 企業によるCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を通じた最先端技術シーズへの投資を題材とするケーススタディ(本プログラム用オリジナル・ケーススタディ)を用いて、組織内での最適な意思決定を導くためのリーダーシップを小グループで疑似体験
- ケーススタディ中の登場人物になりきってリーダーシップを発揮しながら、現実の小グループの中でのダイナミクスを收音装置による計測なども活用して体感

リーダーシップ・エクササイズⅡ（グループアクティビティ）

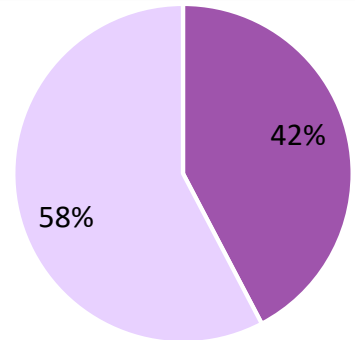
グループアクティビティを通じたリーダーシップ発揮演習（後半）より

- 小グループでの討議成果をプレゼンテーション
- 発表者の鍛錬だけでなく、発表を聞く側も積極的に本質を突く問いかけをすることが促される



# 2019年度 プログラム実施結果

## 受講者フィードバック



- とても満足した
- 満足した
- あまり満足しなかった
- 満足しなかった

### フリーコメントより:

- リーダーシップの概念が変わった
- 自分と向き合う時間を持つことができた
- 新しいアイデアを生み出すための考え方を学べた
- 社内の環境が当たり前ではないことに気づいた
- 学んだ内容を社に持ち帰り自部門で共有したい
- 男性に比べ人脈が狭いと感じていたが、今回のプログラムを通じてつながりが広がった
- 日常業務や社内研修ではできない気付きを得ることができた
- 立場の上の人がリーダーというものだと思っていたが、自分もいろいろな形でリーダーシップを発揮できると知った

## メディア掲載

産学連携での新しい教育事業の形としてメディアでも取り上げられた

- 2020年2月25日 産経新聞 夕刊  
「理系女性リーダー育成 阪大、企業と連携 キャリア後押し、関西底上げ」

## プレスリリース

大阪大学とダイキン工業の産学連携による女性活躍推進事業  
女性エンジニア・若手社員のキャリアアップ・プログラムを開始

大阪大学とダイキン工業は、2018年9月より、文部科学省科学技術人材育成推進事業「グローバルイノベーションイニシアチブ（産学連携）」に採択され、産学連携の枠組みで産学連携が図られるよう、連携して取り組んでまいりました。この度、さらなる女性活躍推進を目指して、新たな取り組みを実施いたします。

大阪大学は、毎年秋から秋学期にも対象をとり、学生と企業が連携して学ぶ機会を拡大してまいります。

◆ プログラムの意義と内容  
本プログラムは、ダイキン工業の社員が大阪大学の科目専修生として、学生とともに大阪大学の授業科目を受講することができます。大阪大学の工学系とダイキン工業の社員が連携して「学び直し」を実施することにより、学生と社員の両方に「学び直し」の機会が得られます。

◆ プログラムの意義と内容  
本プログラムは、ダイキン工業の社員が大阪大学の科目専修生として、学生とともに大阪大学の授業科目を受講することができます。大阪大学の工学系とダイキン工業の社員が連携して「学び直し」を実施することにより、学生と社員の両方に「学び直し」の機会が得られます。

◆ プログラムの意義と内容  
本プログラムは、ダイキン工業の社員が大阪大学の科目専修生として、学生とともに大阪大学の授業科目を受講することができます。大阪大学の工学系とダイキン工業の社員が連携して「学び直し」を実施することにより、学生と社員の両方に「学び直し」の機会が得られます。

2020年度 女性リーダー育成プログラム

# 「イノベーションとインクルーシブ・リーダーシップ」

## 共同実施機関

- ・ダイキン工業株式会社

## 協力機関

- ・シスメックス株式会社
- ・三洋化成工業株式会社
- ・ロート製薬株式会社
- ・サラヤ株式会社

# 2020年度 カリキュラム

		2020年10月29日(木)	2020年11月19日(木)	2020年11月20日(金)	2020年12月17日(木)
午前	1	8:50 - 10:20 <b>開講式</b> 1. 総長挨拶 2. オリエンテーション			
	2	10:30 - 12:00 <b>リーダーシップとは</b> リーダーシップ論～今日的意義、 女性リーダーにとっての課題  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>チームワークの社会心理学</b> 優れたチームワークを育てるには  人間科学研究科 三浦麻子教授	<b>リーダーシップ・エクササイズⅡ</b> (グループアクティビティ) グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(前半)  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>オープンイノベーションで切り拓く 新事業創造</b> ISOに即したオープン・イノベーション ・マネジメントシステムの構築  (一社)Japan Innovation Network 松本毅常務理事/工学研究科客員教授
午後	3	13:30 - 15:00 <b>リーダーシップ・エクササイズⅠ</b> (講義) チームビルディングと問題解決  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>イノベーションと技術経営</b> 企業が目指すべき 新しい価値創造について  経済学研究科 延岡健太郎教授	<b>リーダーシップ・エクササイズⅡ</b> (グループアクティビティ) グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(後半)  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>リーダーシップ・エクササイズⅡ</b> (フォロー) <b>リーダーシップ・エクササイズ</b> (まとめ) (株)カレイディスト 塚原月子代表
	4	15:10 - 16:40 <b>リーダーシップ・エクササイズⅠ</b> (グループアクティビティ) グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(前半)  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>リーダーシップ・エクササイズⅠ</b> (グループアクティビティ) グループアクティビティを通じた リーダーシップ発揮演習(後半)  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>フューチャー・デザイン学Ⅰ</b> (理論) 未来視点からのビジョン設計と イノベーションの創出  工学研究科 原圭史郎教授	<b>受講者によるプレゼンテーション</b> 学びとネクストアクションについての発表  (株)カレイディスト 塚原月子代表
	5	16:50 - 18:20 <b>イノベーション・知識創造経営</b> 組織的知識創造こそが イノベーションを起こす！  立教大学 西原文乃准教授	<b>リーダーシップ・エクササイズⅠ</b> (フォロー) <b>リーダーシップ・エクササイズⅡ</b> (講義) 協働での問題解決(ビジネス)  (株)カレイディスト 塚原月子代表	<b>フューチャー・デザイン学Ⅰ</b> (実践) 未来視点からのビジョン設計と イノベーションの創出  工学研究科 原圭史郎教授	<b>閉講式</b> 1. 理事挨拶 2. 企業講評 3. 修了証書授与

# 2020年度プログラムの概要

## 実施年月日

2020年10月29日、11月19日、11月20日、12月17日(全4日間)

## 実施場所・形式

オンライン会議システム(Zoom会議)を活用

- 講義、小グループディスカッション、リアルタイムサーベイ、グループプレゼンテーション、個人プレゼンテーションなど、様々な様態の活動の組み合わせ
- 反転授業も意識し、事前課題や宿題も組み合わせ

## 受講者

大阪大学大学院生

- 工学研究科博士課程在籍者を中心に、理学研究科博士課程在籍者、薬学研究科博士課程の在籍者等も含む計14名
- 全て女性

ダイキン工業株式会社、シスメックス株式会社、三洋化成工業株式会社、ロート製薬株式会社、サラヤ株式会社の各社員

- 工学、理学、薬学を中心とする幅広い学部バックグラウンドから計25名
- 全て女性

※ 社会人受講生に対しては、全履修後に大阪大学総長名での修了証書を授与

小グループでは、すべて大学院生と複数の企業の混成チームを形成

# 2020年度プログラムの様子

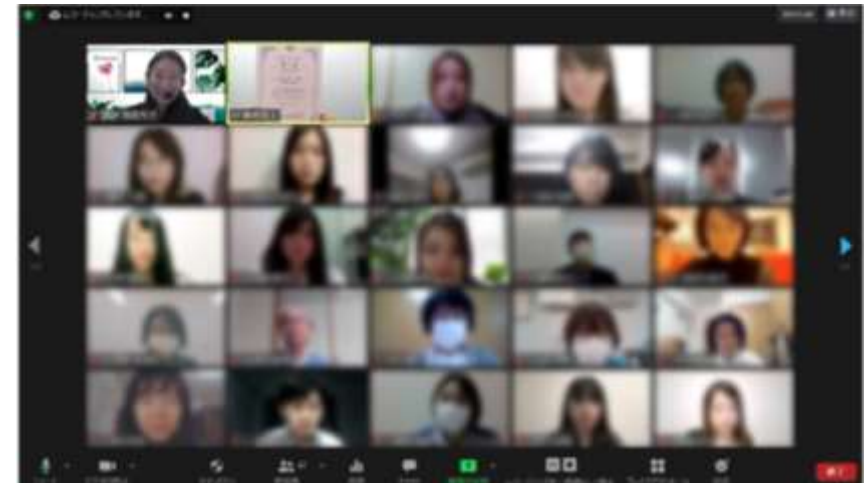


リーダーシップ・エクササイズⅡ（グループアクティビティ）  
グループアクティビティを通じたリーダーシップ発揮演習（前半）より

- 企業の品質管理部門に新たに着任したマネジャーの立場で、多様な部下の特徴をつかみながらチームとして成果を出すための検討を行うことを題材とするケーススタディ（本プログラム用オリジナル・ケーススタディ）を用いて、インクルーシブ・リーダーシップを疑似体験
- 全プログラムを通じて2通りの小グループを経験し、バーチャル環境でも素早くチームビルディングするために重要なインクルーシブ・コミュニケーションも学んだ

閉講式より

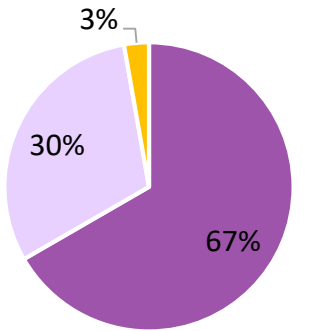
- 39名全員が一人ひとり振り返りのプレゼンテーションを行い、4日間のプログラムを通じた講評を受けたあと、社会人受講生に対してはプログラムを履修した証として修了証書を授与された
- 閉講式には参加企業より担当者も出席し、講評を頂いた





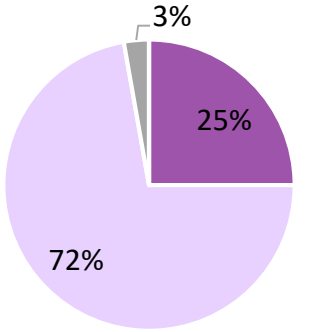
# 2020年度 プログラム実施結果(受講者フィードバック)

プログラム全体への満足度をお答えください。



- とても満足した
- 満足した
- あまり満足しなかった
- 満足しなかった

プログラムを受講して、これから会社でリーダーシップを発揮できると思いますか？



- そう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- あまりそう思わない
- そう思わない

フリーコメントより:  
 <プログラム内容について>

- リーダーシップの要素を自分にあてはめることで、自分の強みや改善余地を知ることができ、またいろいろな人の言動を見ることで自分がどのようなリーダーになりたいか考えるきっかけになった
- インクルーシブ・リーダーシップ資質を持つための講義の間に、エンジニア向けの新たな視点を取り入れる講義もあり、大変有意義な時間を過ごせた
- 今後業務において「まずやってみよう」という目標を持つことができた
- 著名な先生の講義をじっくり受けることができ贅沢な時間だった

<プログラム形式について>

- 様々な人と交流できたのが良かった。ディスカッションを通じて仲良くなれたので、今後オンラインの交流会などがあると良いと思う
- 優秀な人と出会えて、自分ももっと頑張りたいというモチベーションが上がっている
- オンラインに不安はあったが、今の世の中ならではの勉強になった。仕事のオンライン会議でうまくいかなかったことが改善していきそうだと思う。
- リモートでは聞くだけでは忘れてしまいやすいが、このプログラムでは発言する場面が多かったので最後まで緊張感を持って受講できた
- 学生と社会人がともに学ぶということはなかなかないため、学びが多い場となった

# 「女性リーダー育成プログラム」の更なる発展に向けて： 成熟した市民社会の持続的成長への貢献

大阪大学は、「成熟した市民社会」の構成員として、職場やコミュニティ、家庭など様々な場面において、時にはリーダーとして、時にはフォロワーとして活躍し、変革を起こすことのできる人材の育成に貢献します

- 女性リーダー育成プログラムは、共同実施期間と共に、その中核的な役割を担っていきます

## 国際社会で共有される価値観に基づく人財の育成

- コロナ禍で人々の移動は制約されている一方、グローバル化はいろいろな形で継続的に進展していきます
- したがって、多様性や包摂性など国際社会で共有される価値観を理解することが求められます

## イノベーションに貢献する人財の育成

- 情報通信や生命医療、環境エネルギーなど社会を支える技術がすさまじい速度で変化していく時代において、これまで存在もしなかった問題が顕在化してきます。したがって、科学的・学術的知識や社会の価値観を更新すること、すなわち学び続ける姿勢を身に着けることが求められます。

## 世界に広がる人的ネットワークの構築

- 共有できる価値観を持つ個人間のネットワークの力や役割がますます大きくなっています。
- したがって、分野や国境、性別、年齢といった違いを超え、ともに学び行動していくことのできる仲間づくりの場を提供することが大切になります。

地域に生き世界に伸びる