

社外取締役・社外監査役ヒアリング結果(概要)

	出身	就任先	プログラムの実施形式について	プログラム内容について	留意事項・その他について
1	企業経営者	食品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1回90分から3時間で、回数は4回か5回。連続ではなく、せめて2週間に1回と間を空けて</li> <li>・受講料取るべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理</li> <li>・グローバルな視点（講師は外国人）</li> <li>・講師は経営者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修に参加可否だけでなく、役員への就任意欲を聞いて役員候補生としてリスト化</li> <li>・取締役に必要な最低知識をクリアしているかどうかを調べる</li> </ul>
2	公認会計士	製造など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平日の夜が中心で1テーマで90分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意識付けは女性を社外役員に選任した企業経営者を講師に</li> <li>・リスク管理は「法的役割と責任」に含めず独立</li> <li>・コーポレートガバナンスとステュワードシップ・コードの原則</li> <li>・上場企業の3種類の統治形態についての説明</li> <li>・国際会計基準との違いも知っておきたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内閣府の「はばたく女性人材バンク」には登録していない</li> </ul>
3	法人理事長	製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・午後3時～7時で5回ぐらい。もしくは2、3日の合宿。2、3カ月以内で終わらせたい。打診から就任までの期間を考慮してもその期間が望ましい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法律・会計は選択制でいい</li> <li>・コーポレートガバナンスは必修</li> <li>・株主総会について（流れ、対応）</li> <li>・社長にどんなことを期待されているのか、実際に話を聞き、自分の立ち位置を確認できるといい</li> <li>・取締役会運営に関する知識は必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象者はMBAホルダーの女性。ビジネススクールに限定してDMを送る。学会へも。人材紹介会社なども絡めてみることも考えられる。日経BPのウーマンオブザイヤーのリストの方も対象者になり得るかもしれない</li> </ul>
4	公認会計士	証券など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回数は5、6回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネジメントは必須</li> <li>・事業計画、中長期経営計画の作成プロセス</li> <li>・コミュニケーション能力</li> <li>・社外取締役に、大きな意思決定をした時や失敗の話</li> <li>・社内監査役との連携方法など</li> <li>・IR、株主に対する対応などの知識</li> <li>・打診があった会社の調べ方</li> </ul>	
5	大学経済学部教授	化学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施時期は、3月、8月、9月であれば、参加も可能かもしれない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役として何が期待されているのか、どこに責任があるのか、どのようにふるまうのか</li> <li>・コーポレートガバナンス、財務・会計、法律のいずれも必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役就任に強い意欲を持っている大学教員は少なく、受講のインセンティブがない。講座の実効性を高めるには、これを踏まえたアプローチをすべき</li> </ul>

出身	就任先	プログラムの実施形式について	プログラム内容について	留意事項・その他について
6	大学法学部教授 医薬品など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施日程は、大学教員は、3月中旬以降、9月初旬の土日は対応しやすい</li> <li>・講座は単なる座学ではなく、講座のテーマに応じて、最初に講義を聞いた後に参加者を小グループに分けてディスカッションをするなどの形式を加えるべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「質問する力」が重要であることを理解してもらうプログラム</li> <li>・最低限の取締役会運営に関する基礎知識をシュミレーション形式で学ぶプログラム</li> <li>・経営（経験）者によるコーポレートガバナンスの真髓についてのレクチャー（座学と小グループのディスカッションの組み合わせ）</li> <li>・会社法、財務、リスク管理に関する基礎的知識のレクチャーは座学形式も可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学教員の場合は経営学、経済学、商法、薬学の研究者などが候補者として挙げられる。</li> <li>・日本監査役学会、内部統制研究学会、日本内部監査協会は企業のガバナンスと関係が深い活動を行っているので、候補者発掘の可能性はある</li> </ul>
7	弁護士 情報など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修費は4万～5万円が上限ではないか。社外役員に就任する前に、時間と費用をかけて参加する人がどれほどいるかは疑問。マッチングの機会提供等とセットにする等の工夫が必要。むしろ、就任が決まっている人向けの研修という位置づけのほうが現実的ではないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制システムの運用のチェックポイント</li> <li>・経営指標の読み方、使い方、理解の仕方</li> <li>・海外子会社についても課税リスク、リーガルリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外役員に就くことが決まった人に対して企業のコストで養成</li> <li>・兼務している人のほとんどは紹介で、若手で経営者の眼鏡にかなうというのはものすごくハードルが高い</li> <li>・やりがいがあることだと訴えかけることが必要</li> </ul>
8	大学教授 機械など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者に話してもらってフリーディスカッションをするような講座</li> <li>・講座の場をつかってネットワークが出来るような仕組みが必要</li> <li>・資料代ぐらいの講義費用はとったほうがいい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間より一段上のプログラム（講師も）</li> <li>・グローバルな視点や日本の将来（高齢化や地方の活性化、若者の将来など）</li> <li>・地方の視点を入れてほしい</li> <li>・産業別にそれぞれの状況や課題を教えるような内容</li> <li>・短期的な女性活躍ではなく、女性の労働に関する歴史的な視点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業だけでなく、大学と病院についても女性役員の育成が必要</li> </ul>
9	弁護士 機械など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平日の夕方から夜なら仕事のうちと考えられる</li> <li>・回数は4、5回</li> <li>・土日、合宿はNG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が何を期待しているのか、そして何を担うべきなのかを知りたい。経営者の生の声を聞き、意見交換できる機会があるとよい</li> <li>・「法的役割と責任」は、細かな法律の内容よりも、何に気をつけて見なければならぬのかを知る場が必要</li> <li>・本に書いていないことを学べる場に</li> <li>・「女性活躍」については、プログラム内に盛り込むのではなく、はオリエンテーションで触れる程度で十分ではないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若い女性弁護士で、社外取締役をやってもいいという人は潜在的に相当数いる</li> <li>・紹介制度が機能していないのは、登録すると情報を公開されてしまうことに抵抗がある人が多いから</li> <li>・研修費用は5万円なら</li> </ul>

## 社外取締役・社外監査役ヒアリング結果

### 対象者①

出身：企業経営者

就任先：食品

面談日：2016年10月28日

#### I. プログラムの実施形式について

○この講座への参加を考えている人は忙しいし、忙しい人を選んだほうがよいが13回は絶対に行けない。1回90分から3時間。きついけれども回数は4回か5回だろう。それも連続ではなく、せめて2週間に1回と間をあげないと通えない。

○合宿は難しい。しかし、講座を通じてネットワークづくりができる環境にしておかないと、参加の価値を感じてもらえないのではないか。一方、講座を通じ、知識プラスアルファ、つまり「このネットワークが将来生きてくる」と思ってもらうことも重要だ。それには講師をうまく選ばないといけない。例えば、人生体験が豊富な人から、こういう準備をしておくという話が聞ける、などである。

○受講料は妥当なラインで絶対取るべきだ。社外取締役・監査役はやりたいと思う人にやらせるべきで、自分の小遣いは減るけれどもお金を払ってでも獲得するという気持ちの、参加意欲の高い人を対象にするほうがいい。

#### II. プログラム内容について

○社外取締役に就く3カ月前にコーポレートガバナンスの研修があり、参加した。そこで不祥事が起きたとき企業がどう対応したかについて、弁護士がまずかった事例を挙げて具体的にお話くださった。食品のケースが多かったので、非常にタイミングがよかった。

経営に求められるのは、どう対処するかという対処力であり、知識の上で多少なりとも知っておかなくてははいけない。人間は基本的に何かが起こるとまず隠す。失敗しても人に言わない。それが積み重なると、何日か経たないと何が起こったかわからないタイムラグが生じ、傷口が広がる。危機管理が一番大切だ。伺っておいてとても役立った。

○グローバルな視点が必要だから、外国人の講師は外せない。米国人に限らない。ASEAN、欧州など出身地域は問わず、経営者でなくてもジャーナリストでもいい。日本に好意的な人で、受講生の英語のレベルが様々であることを考えると、日本語もできたほうがいい。ただ在日歴が長く、情報が日本で得たものであっては困る。海外のフレッシュな情報、外から見た日本は他の国とどう違うかなどは、たとえ通訳を介してでも聞きたい。

○耳慣れないことを学校の先生が授業のように話されても分からない。コンサルティング

グ会社は担当する業種が多岐に渡り、担当者の知識も豊富だが、いわば公式があって、どの人も話す内容は公式通りでほとんど一緒。学校の先生もその傾向がある。しかし、生きている会社の中に入ると、そうはいかない。一番知りたいのはその公式に合わない部分だ。講師はやはり経営者がいいだろう。女性も入れてほしい。

### Ⅲ. 留意事項・その他について

○経営者は、大きな意味で社外取締役候補者のプールの1つとして考えればいい。やりたいと思って隠れている人もいるので、手を挙げるかもしれない。また、一般の女性社員に将来、役員になりたいと思うか、女性役員候補生になりたいかをまず問いかけてみてはどうか（※研修に参加するか否かだけを聞くのではなく、若い人も含めて幅広く問いかけ、将来の研修予備軍としてリスト化していく意図）。その際に、例えば、取締役になるための最低のハードル、例えばコーポレートガバナンスから始まってプログラム案に書かれていることを知っていますか、と尋ねてみる。最低限の知識をクリアしているかどうかを調べるリトマス紙のようなものだ。知らないことがあれば、学びの励みになる。また、研修を終えて100点を取れる人がこれだけプールされている、と企業にもアピールできる。

○結婚したいか、子供を持ちたいかも質問の中に入れてほしい（※上記説明の通りで、研修に参加する人とは限らない）。役員の女性登用へ大きく舵を切るなら、国と企業は人材を発掘すると同時に安心して働ける環境をつくらないと、質の高い人が集まらない。○事前に手を挙げてといっても、経験がなくわからないので躊躇するかもしれない。社外取締役の仕事をまず知ってもらうために、例えば企業に経営のモニタリングをする人を募ってもらい、候補者が参加できるようにするのも一案だ。

○社外取締役として入ってから必要なのは、愛社精神だ。できれば得意な業種のほうが役に立つことは多い。持ち株会社の場合、傘下にさまざまな業種の企業を抱えており、それぞれ全部違うので理解するのに時間がかかる。入ってから、こんな複雑な会社だったのか、入らないほうがよかったと思わないように、人材を求める側と社外取締役にになりたいと思う候補者を結びつけるマッチングの仕組みがあればいい。

### 対象者②

出身：会計士

就任先：製造など

面談日：2016年10月31日

### I. プログラムの実施形式について

○受講する人が仕事を持っていることを前提に通ってもらうとすると、平日の夜が中心

となる。「休みの日は使いたくない」という人は多い。時間は、一回3時間は少し長い。1テーマで90分。

## Ⅱ. プログラム内容について

○「意識付け」に関しては、女性を社外役員に選任した企業のトップを、講師として望みたい。経営者の話を直に聞く機会が大事であり、何回も繰り返してもいいのではないか。経営経験があり、社外取締役を務めている人が講師であれば、社外取締役としてもアドバイスが受けられる。

○リスク管理は「法的役割と責任」に含めずに、独立して1コマ立てるほうがいいのではないか。リスクマネジメントは、あらゆる業種のどの会社でも必要になっている。社外取締役は経営のモニタリングが主な役割であるが、リスクに対する感度が高くないとできない。しかも今は、海外進出しようとしているときにその地域の税制はどうか、贈収賄のリスクはないか、どういう行為が贈収賄にあたるのか、なども含まれ、多岐にわたる。

○コーポレートガバナンスと生命保険会社や年金基金などの機関投資家を取るべき行動原則であるステewardシップ・コードは一對になっているので、投資される側とする側の両方の原則を知っておくとよいのではないか。

○上場企業の3種類の統治形態についての説明がある。監査役会設置会社の監査役と監査等委員会設置会社の監査等委員では、求められる役割、自分の立ち位置がどう違うかを学ぶ必要があると思う。独立役員についての説明もあっていい。

○企業のグローバル化が進んでおり、M&Aも日常的に行われている昨今、親会社と海外子会社の取引にかかる移転価格税制のほか、企業を買収する際の「のれん」を20年以内で毎年均等償却する「日本基準」と、定期償却を必要としない「国際会計基準」の違いも知っておきたい。

○取締役会での発言については「遠慮せずに」でよいが、運営については会社によって、まちまちだということを知っておいたほうが良い。例えば、取締役会の直前に取り上げるテーマを説明してくれたり、経営委員会での資料や発言録を送ってくれる企業もある。しかし、どこでもそうではない。候補人材の育成は時間がかかる。1人が何社も兼務することは弊害もあるが、うまく運営されている取締役会の事例を他に広めることができるかもしれないので、各社の取締役会やその運営の違いなども、研修に入れる意味がある。これに関しては、監査役協会等で、各社のデータや講師の候補者等の情報はあらないか。

## Ⅲ. 留意事項・その他について

○内閣府の「はばたく女性人材バンク」には登録していない。

### 対象者③

出身：法人理事長

就任先：製造

面談日：2016年10月31日

#### I. プログラムの実施形式について

○多くても5回ぐらいか。もしくは2、3日の合宿。本業があるので長期は大変になる。午後3時～7時で5回ぐらいが行きやすい。間をあけられる余裕はなく、2、3カ月以内で終わらせたい。打診から就任までの期間を考慮してもその期間が望ましい。

#### II. プログラム内容について

○経営者のほか、弁護士、会計士は常に企業とともに仕事をしてきて実業界での経験と共通認識があるが、学者一本で来た人は、会社はどんなところかという認識が一緒ではない可能性もある。経営戦略やマーケティングが専門なら問題ないかもしれないが。それぞれ背景が違うので、事前にこうした研修を受ける機会があれば役立つ。

○法律・会計は選択制でいいと思うが、コーポレートガバナンスは必修だ。私もその点は新聞で読む程度だったので、不足していると感じ、実際に必要になった場合に備え自分で本を読むなどして勉強した。

○社外取締役の最初の関門は株主総会で、ここで承認を受けて初めて取締役としての任務が始まる。恐らく多くの人が初めて株主総会に出席するだろう。動揺することもある、株主総会のこともブリーフィングしてもらえないか。総会の流れ、対応はどうしたらいいのかわかる。特殊株主などの話も聞きたい。信託銀行の株主総会班などに説明してもらえるといいのでは。

○研修では、できるだけ多くの社長、役員から話が聞けるといい。経営の対立が起こる例を見ると、会社によりカラーが違うという印象だ。それぞれのカラーによって、同じ社外取締役でも、求められる役割が違うと感じた。社外取締役が社長にどんなことを期待されているのか、実際に話を聞き、自分の立ち位置を確認できるといい。

○取締役会運営に関する知識は必要。オープンな会社なら誰でもトップに何でも言えるが、そうでない場合もあるだろう。発言方法に関してはカルチャーの異なるいくつかのモデルケースでシミュレーションできるといい。例えばいくつかのパターンで役員会をロールプレイングすると有効だと思う。

○「意識付け」において先輩社外取締役に伺いたいのは、仕事のマネジメントの仕方である。本業が忙しいと思うが、そこに役員会が入ってくることになる。取締役会の前には資料を読み込むのに時間がかかり、けっこう大変だが、どうこなしているのか。

#### III. 留意事項・その他について

○対象者は、誰でも良いとなると目線が違ってきて、あわせるのが難しくなる。一定のハードルは設定したほうがよい。例えば MBA ホルダーの女性。トップ校の日本人同窓会のネットワークを活用してはどうか。学会へのアプローチも試みると良いかもしれない。人材紹介会社なども絡めてみることも考えられる。また、日経 BP のウーマンオブザイヤーにノミネートされている方なども対象者になり得るという印象である。

#### 対象者④

出身：会計士

就任先：証券など

面談日：2016年11月4日

#### I. プログラムの実施形式について

○5、6回が適当か。

#### II. プログラム内容について

○取締役会で議論されるのは企業のビジョンをどうするか、など将来に向けたことが多い。過去の数字分析だけでなく、社会的な意義や、将来への道筋を議論する。本業とは違うビジネスにもチャレンジすることが多くなるので、幅広く好奇心や興味を持ち議論できる素養が求められる。

○リスクマネジメントは当然必須。ただ、監査役といえども、あれはだめ、これもだめとブレーキを踏み込むばかりではいけない。自分に責任が及ばないように、反対意見ばかり述べるのが仕事ではない。それでは役員として会社の役に立たない。そうではなく、会社が安定的に成長するためにどうリスクを取るか。つまり、どこまでリスクを許容するか、その見極めが重要だ。役員会で「こういうことをやりたい」となったら、まずは一度許容して、資金、人材、ほか、現状の会社における対応能力を議論する。そのうえで、妥当な判断か、不透明ではないかどうかを見極める。そういうことを学ぶ必要がある。

○コミュニケーション能力は圧倒的に大事。役員会において、自分の考えが会社の方針とブレていないかどうかを確認したり、考えを掘り下げたり、深めたり、また、判断し発言する力が必要だ。社外の立場ゆえ、現場を熟知していないので不安はあるが、議論していてモヤモヤしているのであれば、積極的に発言していく勇気が必要である。

○事業計画、中長期経営計画の作成プロセスなども知っておく方がいいのではないかと。○プログラムで講師を務める社外取締役には、社外取締役として大きな意思決定をした時の話や、失敗談を聞くことができるといい。監査役としては、会社の情報をどう入れるか、社内の監査役との連携方法などの話も聞きたい。

○会計士でも、ファイナンスの知識、株式、第三者割当増資などの会計処理は熟知していても、手続を実際に経験する機会は少ないので、資金調達などの知識は必要かもしれない。また、IR、株主に対する対応などの知識もあればいい。

○社外取締役への就任は、リスクにもなりうる。これを取り除く知識も大切ではないか。例えば、会社の見方、選び方を教えるなど。知らない会社とはマッチングリスクが大きいので、会社や役員の体質などを知るための術、チェックポイントが分かると、自分に合うか合わないか、就任の依頼を受けるか受けないかを判断しやすい。

## 対象者⑤

出身：大学経済学部教授

就任先：化学

面談日：2016年11月7日

### I. プログラムの実施形式について

○大学教授の大部分の人達は、「企業経営は自分とは関係ない」と思っているのではないか。つまり、プログラムの対象者について、大学教授という枠で、手挙げ方式で参加者を募るのは難しいと思う。

○私自身は人材紹介会社から突然連絡があった。郵便物が多いため紛れ込んでいて何週間か放置していたが、あるとき気づいて連絡をしたことが、社外取締役就任のきっかけとなった。

○大学教授を対象者とするのであれば、実施時期は3月や8月、9月であれば、出席も可能かもしれない。大学での授業や業務以外にも、学会や各種研究会、入試等があるため、他の時期は時間を取りにくいのが現状。取れるとしても日曜日しかなく、参加は難しい。

○社外取締役内定後や就任後なら、できるだけ時間を捻出して勉強したいと思う。今年、研修があったら参加したかった。

### II. プログラム内容について

○社外取締役として何が期待されているのか、どこに責任があるのか、どのようにふるまうのか、社内役員との距離感等についてなど、「基本」を知りたい。

○経営は専門外であるので、コーポレートガバナンス、財務・会計、法律のいずれも必要。知識を補強する必要性を感じる。

(参考) 会社には役員全員を対象としたコンプライアンス研修あり。

### III. 留意事項・その他について

○大学教授の場合、社外取締役就任に強い意欲を持っている人は少ないと思われる。仮に研修が無料であっても、就任することが確実でない限り、自分の時間を使ってまで受講しようとは思わないと考える。大学教授を対象とするならば、そのあたりを踏まえたアプローチをすべきではないか。

## 対象者⑥

出身：大学法学部教授

就任先：医薬品など

面談日：2016年11月8日

### I. プログラムの実施形式について

○大学の都合を言えば、実施時期として2月は入試があり、参加が難しい。3月中旬以降、9月初旬の土日は対応しやすい。ただし、土曜は研究会と重なる場合がある。

### II. プログラム内容について

○現在の日本企業の取締役会は、意思決定機関か監督機関か、その機能が会社の規模や機関構造（監査役設置会社・指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社）によってもバラバラだ。したがって、企業によって社外取締役に期待される役割も異なる。もっとも、一般的な日本企業は、概ね取締役会の意思決定機能（マネジメント・ボード）の側面を重視しており、社外取締役が実務的には取締役会の監督機能（モニタリング・ボード）の役割を果たすことが期待されている。したがって、社外取締役は、極めて限られた取締役会の時間のなかで、いかに的を射た質問を行い、経営サイドに「気づき」を促すことができるかが大事なスキルとして求められている。自分が社外取締役に務める会社の場合、開催の約3日前にブリーフィングがあり、直近の情報を受け取ったうえで、何を質問すべきか、じっくり予習する。細かい質問ではなく、経営サイドが見過ごしている「経営リスク」がないかを考え抜く力が求められている。これらを短時間のプログラムで習得させることは難しいが、社外取締役として知っておきたい基礎的事項（コーポレートガバナンス、財務、リスク管理、取締役会運営、株主総会対応等）のレクチャーのほかに、社外取締役経験者からの実践談や本音トークを交えたディスカッション形式で社外取締役という仕事の勘所が伝わるプログラムとすることが望ましい。

○取締役会メンバーとの信頼関係が大事であることも知っておきたい。全体として企業価値の向上に繋がる発言ができるかが重要だ。

### III. 留意事項・その他について

○大学教授の候補者に関しては、経営学、経済学、商法のほか、薬学など各企業の専門

分野を研究している人が、自らの研究テーマや教育との関連で社外取締役に興味をもつ可能性はあるが、日本企業の取締役会で貢献することの意義を理解する候補者が望ましい。また日本監査役協会、内部統制研究学会、日本内部監査協会等の参加者は、ガバナンスにも精通し、企業と接点をもっているため、候補者発掘の可能性が高い。

## 対象者⑦

出身：弁護士

就任先：情報など

面談日：2016年11月9日

### I. プログラムの実施形式について

○自分に対してコストをかけるという点で言えば、受講料が10万円超だと躊躇する。高くても4万~5万円ではないか。

### II. プログラム内容について

○内部統制システムを知ったうえで、実効性が確保されるようPDCAサイクルを回しているか、適切に運用されているかが分かることがまず大事だ。チェックするポイントや勘所を知っておくべきである。

○弁護士はビジネスとは遠いところにいるので、企業はどのようにして利益を出すのか、経営指標の読み方、資金のみならず人材その他の経営資源の使い方などを理解しておく必要がある。

○海外子会社についても課税リスク、リーガルリスク、為替リスク等の典型的なリスク要因を知っておかないと内部統制が効かない。

○ビジネス環境の変化にいかに対応するかの意識が大切。企業によってはそれが海外進出、技術革新への対応、働き方改革であったりする。世の中にいかにアンテナを張るか、意識づけが大切。ダイバーシティを巡るさまざまなことについても意見を言える知識が必要だ。

### III. 留意事項・その他について

○きっちりやるなら社外役員に就くことが決まった人に対して、企業のコストで養成するのが効率的。社外取締役への就任が確実になってからでないと、マーケティングだ、会計財務だと自らの専門とは異なる分野にアンテナを張り、時間とコスト(個人の費用)をかけてまで受けてみようとは思わないのではないか。

○いかに受けてもらうか。トップクラスだけというわけにはいかないと思うので、弁護士としてどこをターゲットにするか。社外取締役になってみたいという人は30~40代

に多いが、そう思ってもなかなかチャンスに恵まれない。したがって、本講座を受けた人には修了証を発行してはどうか。「経験がなくても最低限のマインドを持っている」という「お墨付き」を与え、採用のチャンスが上がるかどうか。兼務している人のほとんどは紹介ルートなので、若手にとっては最初の一件にたどりつくまでのハードルが高い。

○社外取締役は縁遠いと思っている人に広げていく場合、訴訟リスクなど就任することに伴うリスクだけが認識されては意欲が湧かないので、やりがいがある役割だと訴えかけることが必要になる。

## 対象者⑧

出身：大学教授

就任先：機械など

面談日：2016年11月9日

### I. プログラムの実施形式について

○魅力的な経営者に話してもらってフリーディスカッションをするような講座がいい。座学で学ぶようなことは必要ない。それは自分で学べばいいこと。

○講座の場を使ってネットワークが出来るような仕組みが必要。研修だけでなく普段からさまざまな場に出て行ってネットワークを作らないと、社外取締役の声はかからない。

○資料代ぐらいの講義費用はとったほうがいい。

### II. プログラム内容について

○社外取締役として取締役会に入ると、一言意見を求められる。それには常日頃の、人間としての学習によって得られる、知識・教養が必要になる。男性たちは異分野でさまざまな経験をした上で発言している。

○国がやることなのだから、民間がやっている内容ではなく、一段上のプログラムであってほしい。それは内容もそうだし、講師もそう。

○グローバルな視点や日本の将来など、世界や日本全体のことを考えてほしい。高齢化や地方の活性化、若者の将来など。そういう考えを持って発言できることが求められている。

○地方の視点を入れてほしい。地方には大企業は少ないだろうが、中堅・中小企業などでも女性役員は増えた方がいい。

○産業別にそれぞれの状況や課題を教えるような内容があってもいいのでは。特に女性の多い3次産業を魅力的にし、女性役員が増えるようにしてほしい。

○短期的な発想にみえる「女性活躍」ではなく、なぜこのような状況になったのかとい

う女性労働の変遷に関する歴史的な視点が大事なのでは。なぜ、女性の役員が少ないのかを歴史を通して教える、女性史やジェンダー分析などの講座に入れて欲しい。

### Ⅲ. 留意事項・その他について

○企業に限らず、地域経済に貢献している大学や病院なども女性役員（理事）を増やさなければならない。地方国立大学の監事をしており、その大学は病院を持っている。病院で働く人の7割は女性だが、女性は管理職層にはごくわずかしかない。大学でも私が最初の女性監事。地方では大きな組織となると、わずかな企業と並んで大学や病院になる。大学と病院についても役員層に女性を入れていけば地域社会への影響が大きい。  
○男性だけが大半で占める経営層に、外からものをいえる女性の社外役員は重要。そうしないと働く女性の環境は変わらないし、内部からの登用も出てこない。

### 対象者⑨

出身：弁護士

就任先：機械など

面談日：2016年11月11日

### I. プログラムの実施形式について

○多くの場合女性には、本業と家庭がある。休日を仕事に使うことには、家族に対する負い目があるので、日曜開催だけという設定だと参加できない。実際、土日は無理という女性が多いのではないかと。育児や介護があるので、平日とバランスをとった方がいい。  
○平日の夕方から夜なら仕事の一環だと考えられる。  
○合宿は無理。弁護士会の研修委員会活動でもそうだが、宿泊を伴うと女性の参加率が下がる。仕事なら行くが、自主的な参加となると、なおさら。家庭責任や家族のことは常についてまわる。  
○3時間で集中するという形が望ましいが、しっかりみっちりやるなら10回は必要な内容だ。欠かさず出席してもらおうと思うのであれば、例えば通学4~5回か、それプラス丸1日程度に圧縮する案が考えられる。いずれにしても、軽重をつけないと無理だろう。

### II. プログラム内容について

○経営者が社外取締役役に何を期待しているのか、そして何を担うべきなのかを知りたい。経営者の生の声を聞く機会がないので、意見交換をできるといい。これは貴重な経験になる。他社の社外取締役候補との交流なども必要。これらはぜひ組み入れてほしい。  
○取締役会で見える資料は大半が数字なので、数字の見方は大事だ。  
○「法的役割と責任」は、細かな知識よりも、取締役と監査役の違いを理解したうえで、

何に気をつけて経営を見ていかなければならないのかが重要。それぞれどこまで責任を負うのか、「現実にこういうことが問われている」など、具体的な事例を含めた実践的な内容であればいい。

○それ以外は、限られた時間の中では、それほど必要ないのではないか。M & Aは知識があったほうがよいが、基本的なことでも十分。コミュニケーションもそれぞれのバックグラウンドの中で培われていると思う。それなりの経験を有している人が候補者となるのだから、基本的なスキルは本に書いていないことを学べる場であってほしい。

○社外取締役は、「女性だから」「女性ならでは」など、女性性を意識して務めているわけではない。「女性活躍」に関する内容は、オリエンテーションの中でやれば十分と思う。

### Ⅲ. 留意事項・その他について

○女性弁護士は40代半ば以降の人数は少ないが、20代、30代は多い。新たな業務分野に挑戦していかないと経営的に厳しいとの認識や、社会的な意義から若い女性弁護士で社外取締役就任に興味がある人は、潜在的に相当数いると思う。企業側は、若い弁護士で大丈夫かと思うこともあるだろうが、大丈夫なのではないかと思う。弁護士であれば、法的な責任については十分に理解しているし、リスク管理の経験があり、何が問題となりうるかのポイントも分かっている。会社法に関する細かい知識などは、社外取締役に必ずしも必要ない。会社法などの知識は顧問弁護士が担っている。

○現在2社の社外役員を務めているが、求められることが重く今は2社が限界。その業界や会社のことについて勉強しなければならず、それぞれ経営課題も違う。役員会に行けば良いというものではない。昔は取締役会に「いる」ことに意味があったが、今は積極的な発言を求められる。

○報酬は、社外取締役の役割と責任の重さを考えると必ずしもペイするものではないので、社外取締役を引き受けるかどうかと報酬の多寡は必ずしも関係しないのではないかと思う。社外取締役になること自体に意義が感じられるからやっている。実際、他の役員との交流を通じて得られるものは大きく、人脈が広がる機会にもなる。経営者の物の考え方、見方、経営の中身を知ること自体が大きな学びとなり、本業にも役立っている。多くの弁護士がそのように思うのではないかと感じる。

○紹介制度が機能していないのは、誰でも閲覧できるものに自分の固有の情報を載せることに、特に弁護士は抵抗がある人が多いからだと思う。これは、弁護士は職業上、争っている相手方（企業含む）というものが存在するので、相手方からも見られる可能性のある情報源に個人の固有情報を掲載することに抵抗感が強い面がある。

○社長と知り合って、直接話を聞いた上での就任なら良いが、女性の社外取締役や弁護士の社外取締役が必要など、単なる数合わせに利用されても困るという思いはある。

○そもそも弁護士は、自らのプロフィールなどを書いて、自分をプレゼンするのは得意

ではない面がある。企業側がどういう人を求めているかを、積極的に情報提供してほしい。

○弁護士は、弁護士からの紹介であれば、社外取締役への就任を安心して引き受けやすい。現実にも、弁護士の紹介で引き受けている例が多いと思う。

○研修費用は、プログラム内容のうち法律的な部分についてはすでに知っていることも多いため、10万円なら高いと感じる。5万円なら受講を考える人もいるのでは？ 受講期間やボリュームにもよるが。

役員・役員候補等対象プログラムについて

全体の傾向

1. 定員 20～39 人

定員	講座数
15-19	6
20-29	12
30-39	13
40-	6

2. 形式 「通い」が主

形式	講座数
通い	22
合宿	8
海外研修	1
通い、合宿	5
通い、海外研修	1

3. 開催地 都内が主（※海外実施機関除く）

開催地	講座数
都内	20
都内、横浜	1
都内、新潟	1
東京、大阪、名古屋	1
大阪	2
福岡	3
福岡、シンガポール、マレーシア	1
仙台	1
シンガポール	1

役員・役員候補等対象プログラム一覧

(下記の一覧表は「役員対象」「役員候補対象」と「海外プログラム」の3つに分けて表示した。「対象者」が女性のプログラム(主に女性を含む)はピンクで、「分類」で社外取締役対象はブルーにした)

	プログラム名	実施主体(50音順)	対象者 (男女別、受講者の役職クラス等)	分類 (社内役員・社外役員等)	日数	形式	実施場所	定員	
役員対象 (一部候補含む)	1 女性役員のための コーポレートガバナンス講座	CGネット	女性 取締役、監査役、独立役員、執行役、 執行役員を目指す女性	社内・社外共通 主に社外取締役	4日 (週1回、平日の夜に3時間程度×4週 間)	通い	都内	40人	
	取締役・監査役大学講座	CGネット	男女共通 上場会社のボードメンバー	社内・社外共通 主に社外取締役	4~5日 (週1回、平日の夜に3時間程度×4週 間)	通い	都内	30人	
	取締役・監査役大学講座 ①ガバナンスコース								
	取締役・監査役大学講座 ②企業価値コース								
	取締役・監査役大学講座 ③役員責任コース								
	3 MID(Master of Independent Directorship)プログラム	CGネット	男女共通 社外取締役(監査役)殊に、独立社外取 締役	社内・社外共通 主に社外取締役	必修科目…全6回、平日18時30分~20時 30分 選択科目…全10回、平日18時30分~20 時30分	通い	都内	-	
	4 JEN (J-Win Executive Network)	J-Win	女性 J-Win会員企業の執行役員以上	社内役員	1年間に14回	通い 合宿	都内	なし	
	5 コーポレートガバナンス・コース	日本経済新聞社	男女共通 上場企業の役員(社外取締役、社外監査 役、執行役員を含む)	社内・社外共通	全3回	通い	都内	20人	
	6 経団連女性エグゼクティブネットワーク 「リーダーシップ・メンター・プログラム」	日本経済団体連合会	女性 「女性の活躍推進委員会」に登録する企 業の女性役員	社内・社外共通 主に社内取締役	1時間半程度 朝などの時間を利用し、短時間での開催	通い	都内	15~20人	
	7 「女性起業家のためのリーガル実践講 座」・無料法律相談会	日本政策投資銀行・日本弁護士 連合会	女性経営者・起業を予定している女性	経営者	全4回 1講座90分。相談会は120分	通い	都内	50人	
	8 経営幹部のための コーポレートガバナンス研修	日本取締役協会	男女共通 経営幹部または幹部候補(役職不問)	社内・社外共通 主に社内取締役	全6回	通い	都内	20人	
	9 社外取締役トレーニング	日本取締役協会	男女共通 上場企業の社外取締役 (社内取締役も受講可)	社外取締役	全6回 毎回10時から90分	通い	-	20人	
	10 社長セミナー	日本能率協会	男女共通 中堅企業の新任・若手経営者	社内取締役	半日×3回	通い	都内	15人	
11 次世代経営者のための経営革新塾	日本能率協会	男女共通 取締役、執行役員	社内取締役 執行役員	1泊2日	合宿	都内	15人		
12 JMA Top management Seminar 新任取締役セミナー	日本能率協会	男女共通 新任取締役	社内・社外共通	2泊3日	合宿	都内	36人		
13 JMA Top management Seminar 新任執行役員セミナー	日本能率協会	男女共通 新任執行役員	執行役員	2泊3日	合宿	都内	36人		

プログラムは各社・各団体のホームページ・パンフレット等から収集しており、現在、実施していないものも含まれます

事前課題	修了証有無	講師 (講師の肩書・資格等)	概要	プログラム項目
-	-	弁護士 社外取締役 社外監査役	女性のためのガバナンス教育プログラム。取締役会に参画する役員及びその立場を目指す女性が知っておくべき内容に焦点を当てたもの。最終回には社外取締役経験者との対話を用意。	・体験から語るコーポレート・ガバナンスとダイバーシティ ・会社役員が果たすべき責務～ガバナンスの視点から～ ・役員が知っておくべき企業価値を高める会計・財務の基礎 ・女性社外役員との対話～取締役会・監査役の現場から～
-	あり 3コース全てで 75%以上の受講	-  団体系理事 証券取引所部長 社外監査役 代表取締役  大学院教授 取締役  弁護士	企業法務に詳しい講師からコーポレートガバナンスを巡る最近の状況について解説。併せて、出席者によるグループディスカッションを行い、ケーススタディを行う。  コーポレート・ガバナンスのポイントを様々な角度から取り上げることで、「コーポレート・ガバナンスそのものの理解」に注力。  株主をはじめとするステークホルダー全体から評価されるような企業価値を意識した経営を行うに当たり必要な要素に焦点を当てた講義を行う。  会社役員としての義務と責任についての理解を深め、上場会社特有の法的問題、リスクに焦点を当てた講義を行う。	・現代コーポレートガバナンス総論 ・証券取引所が期待する上場会社のコーポレート・ガバナンス ・取締役・監査役が知るべきガバナンスと内部統制 ・指名委員会の運営とサクセッションプランニング ・報酬委員会の運営と役員報酬制度  ・取締役、監査役が押さえておきたい決算書類の基礎知識 ・企業価値創造とコーポレート・ファイナンス ・過去の日本企業の買収失敗例に学ぶ企業価値向上に資するM&A基礎知識 ・企業価値向上に資する株主との対話の実践  ・会社役員の義務と責任(主に会社法の観点から/主に金融商品取引法の観点から) ・取締役会の運営と会社役員との責任追及に関する事例 ・株主代表訴訟・会社役員が直面するリスクとD&O保険
-	あり	東京証券取引所執行役員、代表取締役、社外取締役・監査役、弁護士、公認会計士	会社法をはじめ、コーポレートガバナンスなど、社外取締役が習得しておくべき重要な分野を網羅的に習得することができるプログラム。	
-	-	-	上級役員を目指して、講演や勉強会、後進の指導・育成を通じて、メンバー間ネットワークを構築し、自己研鑽する。	(必修) ・コーポレートガバナンスの充実と企業価値向上に向けた東証の取組み ・報酬委員会の運営と役員報酬制度 ・指名委員会の運営とサクセッション・プランニング ・取締役会評価の実際 ・社外取締役の経験談(選抜) ・コーポレートガバナンス・コード解説 ・内部通報窓口の設置と社外役員の関わり方 ・社外役員が知るべき株主・投資家との対話 ・コーポレート・ガバナンスにおける監査の役割 ・取締役会がみるべき内部統制とリスク管理 ・会社法の観点からの取締役、監査役の義務と責任 ・金融商品取引法の観点からの取締役、監査役の義務と責任 ・取締役会の運営と役員との責任追及事例 ・株主代表訴訟、会社役員が直面するリスクとD&O保険 ・社外役員が押さえておきたい決算書類の基礎知識 ・企業価値創造とコーポレート・ファイナンス ・過去の日本企業の買収失敗例に学ぶ、希少価値向上に資するM&A基礎知識
-	-	東京証券取引所専務 弁護士 大学院教授	東京証券取引所が後援となり、2016年5月より開講。コーポレート・ガバナンス改革に向け、実践知を磨き上げることを目標に、企業統治指針の真の狙いや取締役会、社外取締役の在り方に迫る。	・企業価値向上のためにコーポレート・ガバナンス改革の時代 ・攻めと守りのコーポレート・ガバナンス・ケーススタディで実践知を磨く ・コーポレート・ガバナンス改革と社外取締役の役割
-	-	経団連幹部	次世代の女性たちのロールモデルとしても期待されている女性役員とのさらなる活躍を支援するため、役員同士の交流の機会を提供。経団連会長や幹部より経営の視点からのアドバイス(30分程度)及び意見交換(60分程度)を行う。	
-	-	弁護士	ビジネスの発展をリーガル面からサポートすることを目的とした講座。「法的リスクにつまづかない会社経営」を弁護士が解説する。	第1回 事業経営と法律の関わり ・設立・創業時の法務 第2回 取引に必要な法律知識 ・契約書の活用法 第3回 会社内部組織に関する法律知識 ・組織運営に必要な労務知識 第4回 知的財産権の戦略的活用、フランチャイズ等 ・M&A等の組織再編、業務提携、海外展開等
-	-	大学教授 弁護士 企業経営者 証券会社顧問	日本を代表する経営トップ自らが自身の経験・考えに基づく経営幹部の責任・役割について講義を行う。法制度の変遷、会計監査・内部統制、取締役会の責任などについて専門家から情報のアップデートを行う。	・企業経営とコーポレートガバナンスの必要性について ・企業価値向上とコーポレートガバナンス ・独立取締役の職務と責任 ・ガバナンスとコンプライアンスの本義 ・会社を変え人を育てる仕組みとは ・経営幹部が知っておくべき「会計」 ・投資家の考える企業価値～ROEと資本コストの関係 ・りそなのコーポレート・ガバナンスとサクセッションプランについて ・ディスカッション「理想の取締役会とは？」 ・攻めのガバナンス
-	あり (日・英)	企業経営者 社外取締役 社外監査役 弁護士	コーポレートガバナンスコードに沿った、取締役会の監督機能について、制度・規制のアップデート、内部統制・会計の知識、社外取締役経験者の体験談、また機関投資家や株主の考える企業価値などの最新情報を提供。レクチャー中心の研修を補完する会合として別途、意義のある意見交換・情報交換を行う社外取締役懇談会を開催(年3～4回)。	第1回 社外取締役に期待される役割 ・社外取締役の法的義務と責任 ・取締役会による監査 ・財務諸表の見方 ・投資家との対話 ・社外取締役の機能と実践 第2回 社外取締役の法的義務と責任 ・内部統制部門とどう連携するのか ・資本市場から期待される役割は何か ・取締役会をどう評価するか ・出てきた数字をどう読み取るのか ・攻めのガバナンスを実現するために、目標指標の設定と成績評価はどうか
あり	-	代表取締役社長	「社長」が担う役割を再確認し、経営力強化に向け受講者の経営スタイルの確立を目指す。社長の仕事を経験をもとに徹底した討議で探求するプログラムが特徴。	(ワークショップ) ・自社の歴史を担う ・経営の方向性を示す ・短期と中長期の経営バランス(講演) ・意思決定のシナジー ・成長企業の経営者から「社長ならではの」視点や考え方を学ぶ
あり 未来の成長 企業、自社の 成長シナリオ について考察	-	大学院教授 取締役	一流の経営者・講師による講義や、役員同士の他流試合を通し、役員としての責務を改めて考える機会を与え、多様で柔軟な戦略的思考を活性化させることが狙い。	基調講演「未来を予測する5つの法則」 (異業種ワークショップ) ・将来の成長企業の予測→飛躍のポイントを分析 ・異業種の視点から各社のビジネスの成長、発展の可能性を検討(特別講演+対話セッション) ・ビジネス拡大や新事業創造など今後の成長における先見性の活用を考察 ・国内の競争環境やビジネスモデルの変化に着目
あり 課題図書、 レポート作成	-	大学院教授 弁護士・税理士 取締役 執行役員 公認会計士	経営全体に責任を持つ取締役として大局的視点と心構えや、企業の最高決定者としての決断軸を学ぶ。異業種間交流による相互学習の時間を配し、人脈形成を促進。	・取締役の役割 ・取締役を取り巻くリスクと法的責任 ・戦略性のある経営 ・リスクマネジメントの視点と考え方 ・財務戦略とその活用 ・経営者の人間力 ・セルフマネジメントプログラム
あり 課題図書、 レポート作成	-	代表取締役	執行役員の責務を再認識し、戦略構築力、経営執行、リスクマネジメントの在り方を考察。組織変革力や事業革新力を高めることが狙い。異業種間交流による相互学習の時間を配し、人脈形成を促進。	・執行役員に求められる使命と行動/業績と戦略へのコミットメント ・コンプライアンス経営 ・戦略構想のための視点と考え方 ・組織を動かす「人間力リーダーシップ」 ・セルフマネジメントプログラム

## 役員・役員候補等対象プログラム一覧

(下記の一覧表は「役員対象」「役員候補対象」と「海外プログラム」の3つに分けて表示した。「対象者」が女性のプログラム(主に女性を含む)はピンクで、「分類」で社外取締役対象はブルーにした)

	プログラム名	実施主体(50音順)	対象者 (男女別、受講者の役職クラス等)	分類 (社内役員・社外役員等)	日数	形式	実施場所	定員
役員対象 (一部候補含む)	Company Direction Program (CDP)	日本能率協会	男女共通 取締役・執行役員・経営幹部	社内・社外共通	2日 9時30分から17時30分まで	通い	都内	36人
	CDP ①経営者・幹部の法務・企業統治セミナー							
	CDP ②経営者・幹部の経営戦略セミナー							
	CDP ③経営者・幹部の財務・会計必須セミナー							
	CDP ④経営者・幹部の組織・人材革新セミナー							
CDP ⑤経営者・幹部の意思決定とリーダーシップセミナー								
15	CDP-i 経営者・幹部の経営リテラシー集中セミナー	日本能率協会	男女共通 取締役・執行役員・経営幹部	社内・社外共通 主に社内取締役	3日 9時30分から17時30分まで	通い	都内	36人
16	新任役員のためのマネジメント必須講座	日本能率協会	男女共通 新任役員・執行役員・役員候補	社内・社外共通 主に社内取締役	2日 10時17時まで	通い	大阪	36人
17	トップのための経営戦略講座	野村マネジメントスクール	男女共通 経営幹部または幹部候補	社内・社外共通 主に社内取締役	3週間	合宿	-	-
役員候補対象	18 女性部長のためのNext Step Forum	21世紀職業財団	女性 近い将来役員への昇格が期待できる 部長相当職以上の女性管理職	社内取締役	年間9回(うち第1回は合宿) 平日18時~21時	通い 合宿	都内	20人
	19 次世代リーダー育成プログラム	alue	男女共通 次世代を担う経営者・マネジメント候補の ミドル層、TOEIC700点以上または同等の 英語運用力	社内取締役	6日(2016年06月20日~25日)	海外研修	シンガポール	20人
	20 内永塾	J-Win	女性 J-Win会員企業の部長職相当	社内取締役	約5カ月間にわたり、4回	通い	都内	20人
	21 徹音塾	お茶の水女子大学	女性 課長候補(概ね20代後半~30代)	内部管理職	1講座あたり4日間(1カ月) 全6講座(計6カ月) 毎週土曜日午後開催	通い	都内	30人
	22 ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース	関西学院大学院 経営戦略研究科	主に女性 役員・管理職候補者	社内取締役 内部管理職	10カ月間	通い	大阪	15人
	23 女性リーダープログラム	九州・アジア経営塾	30代、40代の女性リーダーおよびリー ダー候補	内部管理職	全9日間	通い 海外研修	福岡 シンガポール・マレー シア	20人
24 女性リーダー育成プログラム	グロービス	女性 管理職候補	内部管理職	6日 (2週に1度、金曜午後3時間×6日、約3 カ月)	通い	東京、大 阪、名古屋	30人	

プログラムは各社・各団体のホームページ・パンフレット等から収集しており、現在、実施していないものも含まれます



## 役員・役員候補等対象プログラム一覧

(下記の一覧表は「役員対象」「役員候補対象」と「海外プログラム」の3つに分けて表示した。「対象者」が女性のプログラム(主に女性を含む)はピンクで、「分類」で社外取締役対象はブルーにした)

	プログラム名	実施主体(50音順)	対象者 (男女別、受講者の役職クラス等)	分類 (社内役員・社外役員等)	日数	形式	実施場所	定員
役員候補対象	25 ジュニアリーダーシップ・プログラム	経済同友会	会員所属企業の女性の部長級以上中心	社内・社外共通 主に社内取締役	12回～14回 10カ月	通い	-	25人程度
	26 グローバル エグゼクティブ・プログラム	国際大学	部長クラス(グローバル経営をリードできる人材を育成)、TOEIC700点以上	社内取締役	国際大学キャンパス(5日間)+東京(2日間×3回)	通い 合宿	都内、新潟	20人
	27 企業を成長に導く女性活躍促進セミナー	国立女性教育会館(NWEC)	男女共通 管理職及びチームリーダー	社内取締役 内部管理職	1泊2日	合宿	都内	80人
	28 エグゼクティブ共創コース	昭和女子大学	男女共通 管理職	社内取締役 内部管理職	2カ月、5日(2016年10月5日～11月30日 水曜日18:00～21:00)	通い	都内	18人
	29 仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム	仙台男女参画財団	女性 「企業の未来プロジェクト」に参加する企業からの推薦が必要	社内取締役 内部管理職	全9日間 約40時間程度	通い 合宿	仙台	30人
	30 逆風下の変革リーダーシップ養成講座	日産自動車 早稲田ビジネススクール IMD	男女共通 大手・中堅企業の役員候補の幹部管理職	社内取締役	5日(2016年10月23日～27日)	合宿	都内、横浜	30人
	31 経団連女性チャレンジ支援講座	日本経済団体連合会	女性 管理職候補	内部管理職	3日間 3回中2回は13時～17時開催、 1回は10時～17時	通い	都内	30人
	32 ふくおか女性いきいき塾	福岡県男女共同センター あすばる	女性 福岡県在住の女性リーダー候補	社内取締役 内部管理職	全10回(約2カ月) 土曜日開講	通い	福岡	30人
	33 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	福岡女子大学	女性 役員・管理職候補者	社内取締役 内部管理職	11カ月間	通い	福岡	30人
	34 女性トッパーリーダー育成研修	福岡女子大学・福岡県	女性 部長級・上級管理職・経営幹部	社内取締役 内部管理職	2泊3日+1日(日帰り研修)	通い 合宿	福岡	20人
海外プログラム	35 Global Asia Corporate Leaders Program	オーストラリア国立大学 オーストラリア日本研究センター	男女共通 ミッドキャリア(30代後半～40代後半)	-	14日間	合宿	キャンベラ シドニー メルボルン ケアンズ	15人
	36 Female Future Program	ノルウェー経営者連盟 (NHO)	女性 NHO加盟企業であることが前提で、その企業からスキルがあると認められた女性	-	8～10カ月	通い	ノルウェー ケニア ウガンダ タンザニア	25人程度
	37 THE WOMEN'S LEADERSHIP FORUM	ハーバードビジネススクール	女性 上級指導者	-	5日間	合宿	ボストン	-

プログラムは各社・各団体のホームページ・パンフレット等から収集しており、現在、実施していないものも含まれます

事前課題	修了証有無	講師 (講師の肩書・資格等)	概要	プログラム項目
-	-	企業経営者 有識者	企業の意思決定ボードのダイバーシティ実現に向けて、性別・年齢・国籍を超えた時期上級幹部を育成することが目的。	・組織のマネジメントや人材育成 ・ダイバーシティ実現のための取組 ・経営革新 ・企業の社会的責任 ・個人スピーチ発表 ・リーダーシップに対するグループ討議
-	-	大学教授	グローバル経営に必要な理論的思考、分析能力、意思決定能力を短期に会得。事業環境を踏まえた討議により、各地域の特性の理解と地域を超えてビジネスを検証する視点を養成。	・グローバルで活躍できる Executive Leader になるための理論分析と意思決定方法 ・国際キャリア開発 ・グローバル企業戦略 ・グローバルブランド戦略
-	-	大学院教授 厚生労働省 NWEC室長	企業における男女共同参画の推進、女性の活躍推進を図ることが目的。企業関係者や独立行政法人、地方自治体の担当者等が受講。合宿形式で業種を超えたネットワークの構築のための情報交流会を実施。	・講話「なぜ日本は女性の活躍が進まないのか」 ・「女性活躍推進法」について ・パネルディスカッション「『女性活躍推進』に「本気」で取り組む」 ・情報交流会 ・統計データを用いた男女共同参画の国際比較 ・グループワーク
-	-		経営として「ダイバーシティ」をどう戦略に取り込んでいくべきか、その際、具体的な課題はどのようなものであり、どのように組織として取り組むべきかをディスカッションを通し考え、自社への示唆を得る。	企業戦略としてのダイバーシティインクルージョン 事例研究①ダイバーシティインクルージョンに関わるテーマ(課題)を他社より提示 事例研究②ダイバーシティインクルージョンに関わるテーマ(課題)を他社より提示 多様性を自社の強みに活かすために 経営者講話「経営理念とダイバーシティ」(仮題)
-	-	有識者 地元企業の社長 及び管理職	NHOのFemale Future Programを参考に開発されたプログラムで、管理職として活躍する女性を育成することが目的。管理職としての必須知識・スキルを学ぶだけではなくすぐ実践で生かすことに注力。	・講話「企業の未来を担う女性リーダーへ」 ・企業における女性活躍の意義 ・自分の「強み」の活かし方 ・女性の健康とキャリア ・共感を生む論理的思考 ・組織を変える ・仕事力上げるプレゼンス ・成果を生み出すチームビルディング ・自ら考え行動する部下を育てる ・経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン ・会議の効果を上げる ・講話「ロールモデルに学ぶ」 ・キャリア構築
-	あり	日産自動車経営層 国内外大学教授	5日間のプログラムは、個別セッションのバッチワークではなく、「レジリエント・リーダーシップの理解と醸成」を目標に、日産自動車/日産財団、IMD、早稲田大学ビジネススクールの3者の緊密なコラボレーションのもと、大きな一つの「流れ」として構成。	DAY1 午前:イントロダクション、変革を主導するアジア企業 午後:変革を主導する欧州企業、事例:ウエルネス企業ネスレ 夜:ネットワーキング、ウエルカムパーティ DAY2 午前:新市場への参入 午後:グローバルリーダーシップ、事例:サン・マイクロシステムズ、クロスファンクショナルチーム活動 DAY3 午前:イノベーションマインドセット:逆風下のリーダーシップの実現 午後:グローバルリーダーシップ:安定した強さと柔軟な柔軟性を併せ持つリーダーシップ DAY4 午前:異文化マネジメントとグローバルリーダーシップ 午後:日産自動車志賀副会長との質疑 DAY5 午前:カルロス・ゴーンCEOとの質疑 午後:振り返り、グループ発表、修了式 夜:修了レセプション
-	-	大学院教授 企業管理職	管理職になる意識とモチベーションの向上を後押しするため、多様なロールモデルを提供するとともに、同じ立場にいる他企業・異業種の女性同士のネットワーク構築を支援。	・講話「心を動かすリーダーシップへしなやかでしたたかなリーダーを目指して〜 先輩女性管理職との対話(ワールドカフェ方式)
-	-	弁護士 女性団体 大学関係者 取締役	女性が多様な分野で能力を発揮し、活躍する社会づくりに向け地域や企業などにおいて活躍する女性の人材育成を目的とした次世代女性リーダー育成講座。福岡県内在住の女性を対象。	・男女共同参画 ・キャリア形成 ・リーダーシップ ・働き方改革 ・社会保障と税制 ・チームビルディング ・地域活性化と女性の活躍(フィールドワーク) ・あすばる男女共同参画フォーラム ・男性学 ・プレゼンテーション
-	あり 120時間全て受講 後に「履修証明書」 を発行	代表取締役 大学教授	行政・企業・NPOなどでリーダーを目指す女性と、出産・育児・介護等で一時的にキャリアを中断したが再び社会でリーダーとして活躍することを目指す女性を支援することが目的。託児施設が完備されている等子育て中の女性に配慮。	「リーダーシップを発揮する」 ・ファシリテーションの基礎を学ぶ ・ファシリテーションを実践して学ぶ ・チームを動かすポイントを学ぶ ・プログラムデザインを学ぶ ・ワークショップ実践 「創造性を磨く」 ・デザインリサーチの基礎を学ぶ ・新たな課題の創出、設定のプロセスを学ぶ ・アイデアの持続的実現モデルの策定
-	あり	企業経営者 大学学長・大学教授 公認会計士 中小企業診断士 副知事	既に役員や部長等の上級管理職にあって、さらに上のレベルを目指す女性を対象に、女性トッパーリーダーとして必要な素養を身につけ、ネットワークを構築するための研修。トッパーリーダーとして成長するために、持つべき志や感性(創造性、人間性、倫理性、哲学)、教養、行動を身に付け、トッパーリーダーとしての本質的な心構えを重視した手続き論や技術論だけでなく資質開発を行う。	・トッパーリーダーとしてのリーダーシップ論(講演、グループディスカッション) ・女性トッパーリーダーとしての生き方について学び考える (講演・自己分析・ワークショップ・トークセッション) ・トッパーリーダーとして必要な経営に対する視座(講演) ・地元経済界トップとの意見交換会(夕食会) ・女性トッパーリーダーとして行動する力 (グループワーク・グループディスカッション・プレゼンテーションと講評)
-	-	大学、政府 金融機関関係者	現地の大学や政府、金融機関を訪問し、セッションを行いながら自分の環境との比較を行う。セッションを通じて世界的な視野を身に付ける(グローバルマインドセット)ことが目的。プログラム中は毎日参加者の1人がディスカッションをリードし、1日の反省を行うレビューセッションがあり、最終的には論文の提出を求める。	
-	-	テーマ別の エキスパート	ボードとしての責任や実務の指導を始め、企業経営が危機的状況に陥った際どうすべきかなどのケーススタディやネットワーキング、ロールモデルの紹介、レトリック能力の指導を通じて、リーダーとして何をすべきか潜在的にインプットされるようなトレーニングを実施。	【必修】 ・360度の全方位評価やその他テスト、各人1時間のコーチからのフィードバック ・リーダーシップ ・レトリック ・役員としての能力 ・リーダーシップ年次会合 ・グループミーティング 【オプション】 ・可視性と昇進 ・電子ツール ・ビジネスミーティング
-	あり	世界の一流企業に 従事した経験のある 教授	会社の継続的な成功により広く貢献できる優れた指導者の育成が目的。参加者同士のネットワーキングに注力しており、知識やリーダーシップスキル、マネジメントの範囲を広げ、自信をつけさせる。	・リーダーシップ ・イノベーション ・効果的な交渉術 ・非言語コミュニケーション ・マネージングプロセスの改良 ・言語、文化、グローバリゼーション ・自己能力開発、セルフマネジメント