

3. 平成 29 年度モデルプログラムの試行実施

(1) 研修プログラムの策定

①研修名

「女性役員育成研修～リーダーとしての知識と見識を高める～」という名称とした。研修の対象・目的が明確になるよう、女性リーダーではなく、あえて女性役員育成とした。

②研修対象者

- ・ 内部昇進により役員に選抜されることが見込まれる、または期待される上級管理職・執行役員候補等
- ・ 社外取締役・社外監査役候補等
- ・ 企業経営や管理責任に携わった経験を有し、社内・社外を問わず、将来の役員として期待される人材

上記のいずれかに該当する者で、原則、職務経験 10 年以上とした。

また、社内役員候補者と社外役員候補者の混成型で実施することとした。

③プログラムの策定

(ア) 目的

研修プログラムでは、大きく「(i)意識付け」、「(ii)知識の習得」、「(iii)ネットワークの構築」に分け、それぞれを目的にした研修内容とした。

(i) 意識付け

- ・ 広い教養と豊富な経営経験を持った優れた経営層から、経営に向き合う姿勢や考えに触れ、役員となるための自己研鑽への覚悟を持つと同時に、自らの目指す役員像を描く。
- ・ 目標に向かってのアクションプランを作成し、進捗を確認しあうことで、さらなる成長を目指す。アクションプランには、今回学んだことを活かし、今後の目指す役員・リーダー像を描く。研修後に実践、フォローアップ研修でその取組を確認、共有することで、ブラッシュアップを可能とする。

(ii) 知識の習得

- ・ 専門家による講義から経営の監督と執行に必要な知識を理解し、自ら学ぶきっかけとする。知識の習得により、自らの学習意欲を高める。

(iii) ネットワークの構築

- ・ 業種・職種の異なる女性リーダー間のネットワーク構築を図る。

(イ) 開催回数

研修（5回）、及び、フォローアップ研修（1回）の計6回の開催とした。
時間帯は、業務に支障の少ない、夕刻からの開始とした。

(ウ) プログラムの策定

平成28年度開発されたモデルプログラムでは、前述のとおり、全9回の研修とフォローアップ研修の計10回の構成となっている。今回の施行実施に際しては、受講生の参加しやすさを考慮するため、研修5回とフォローアップ研修1回の計6回の構成とした。研修テーマの中の、「女性活躍」「リーダーシップ」については、経営層からの講演に含めて実施をした。

なお、プログラムの策定においては、役員として以下のような能力を育成する必要があるため、可能な限りプログラムに組み入れた。

<役員に求められる能力>

役員候補を育成していく上では、企業経営に必要とされるどのような能力の開発向上を図るべきかをまず整理することが重要である。これに関して、「第8回コア人材としての女性社員育成に関する調査」（（公財）日本生産性本部）によれば、企業のコア人材として高めてほしい能力として、「リーダーシップ力・指導力」が最も高く、次いで、「目標を設定し実現する行動力・変革力」、「経営戦略や財務・マーケティングなど組織マネジメントに関する知識」となっている。規模別にみると、3,000人以上では、「経営戦略や財務・マーケティングなど組織マネジメントに関する知識」、「ビジョンを構想する力」といった企画業務に必要な能力が他の規模よりも強く求められている。

役員については、こうした基盤的な能力の形成に加えて、更に高度な経営の知識やスキルが求められる。とりわけ我が国の企業の国際競争力を高めるためには、コーポレート・ガバナンスの強化が不可欠であり、経営の監督と執行の更なる質の向上が求められていることから、これらを担うことのできる能力の開発向上が重要な課題となる。

また、女性が企業の意思決定に関わることは、多様な価値観が企業の経営の監督及び執行の両方に反映されるとともに、多様な価値観を受容する組織ではイノベーションが促進され、企業競争力や社会的評価が向上し、企業価値向上にもつながる。

こうしたことに鑑み、このプログラムでは、企業経営層による「役員に求める資質」、及び、「リーダーシップ」についての講演と、役員に必要な「経営に関する知識」の習得に重点をおいた。

具体的には、以下の知識・能力に重点を置いて、その涵養に資するよう、プログラムの策定を行った。

(i) 法的役割と責任・リスクマネジメント

役員としての役割、社外取締役、社外監査役の業務遂行に必要な法的知識、法的責任、内部統制など危機管理に関する理解促進

(ii) コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な仕組みの理解促進

- (iii) リーダーシップ
役員として必要となるリーダーとしての自覚、及び、社外から執行のリーダーを評価する目の醸成
- (iv) 技術と産業のメガトレンド、イノベーションを起こす経営
日本企業の競争力を形成してきた強みとそれが通用しなくなったパラダイム転換の理解促進、及び、顧客ニーズの変化を予測する視点から新しい技術と結びつけた価値創造の考察
- (v) グローバル競争を勝ち抜く経営
世界で起きている変化が、日本企業、日本社会に与える影響や今後直面する課題、及び、自らが経営層としてとるべき行動・グローバル競争を勝ち抜く経営についての理解促進
- (vi) 企業価値と経営戦略
経営戦略（含む M&A）等に関する知識の習得

(エ) 研修プログラムの構成

研修プログラムは、理論と実践の両面から研修効果を高めることを基本に設計した。具体的には、実際に経営に携わっている企業経営層の講師による視座を高め、自覚を促し意識を高める講演と、経営にあたり必要な知識を各分野の専門家から学ぶ講義との組み合わせを基本とし、社内及び社外両役員を問わずに共通したものとする。

さらには、参加者間のディスカッション時間を設けるなど、参加者のネットワーク構築も意識した構成とした。

<平成 29 年度の研修プログラム構成>

今回の施行実施においては、平成 28 年度のモデルプログラムの考え方をベースとした上で、以下のようなプログラム構成とした。

回	月	プログラム	ねらい
第 1 回	10 月	・オリエンテーション ■企業経営層講演① ●講義：法的役割と責任・リスクマネジメント <交流会>	・研修の目的と期待値を示す ■企業経営層からの意識付け ●役員 の責任と法律知識、コンプライアンス等について学ぶ ・交流会にてネットワーク構築を図る
第 2 回	11 月	■企業経営層講演② ●講義：コーポレート・ガバナンス	■企業経営層からの意識付け ●各国でのコーポレート・ガバナンスの経営環境変化等を知り、日本企業に求められる今後のあり方について考える
第 3 回	12 月	■企業経営層講演③ ●講義：技術・産業のメガトレンド、イノベーションをおこす経営	■企業経営層からの意識付け ●マクロ経済の観点、ICT、IoT、ビッグデータ、AI等の進展を含めて、イノベーションをおこす経営を考える
第 4 回	1 月	■企業経営層講演④ ●講義：グローバル競争を勝ち抜く経営	■企業経営層からの意識付け ●経営者の視座からの今後の事業戦略立案に活かす
第 5 回	2 月	■企業経営層講演⑤ ●講義：企業価値と経営戦略 ・アクションプランの確認	■企業経営層からの意識付け ●経営戦略の重要フレームワークを理解し、事業成長につなげる経営戦略(M&Aを含む)を知る ・自身の目指す姿と今後すべきことを考える(研修後実践)
フォローアップ	3 月	■特別講演(企画委員) ・アクションプランの共有 ・グループ発表 <交流会>	■女性役員への期待と意識付け ●アクションプランを振り返り、グループで共有した後、グループ内で得た「気づき」を発表し、全体で共有する。質疑応答や講師からのコメントを参考に、今後の方向性を探る ・交流会にて、ネットワークの深化を図る

(オ) 研修の特徴

今回の研修では、短時間・短期間で、プログラムの量と質の向上を図るため、下記の工夫を取り入れて、実施している。

- (i) 企業経営層の講演（50分（40分講演及び10分質疑応答））と専門家による講義（2時間）との組み合わせにより、実践と理論双方からの学びでより効果的に研修を実施する。
- (ii) 企業経営者の講演にて会社経営の考え方や視点に触れ、視座を高くすることにより、意識啓発を図る。経験豊富で人生の先輩でもある様々な経営者の話を直に聴くことで、豊かな刺激を受け、人間としての成長につなげる。
- (iii) 企業経営層の講演後には、名刺交換の時間を設け、地域内での人脈構築の機会とする。
- (iv) 専門家による講義から経営に必要な知識を理解し、自ら学ぶきっかけとする。知識の習得により、自らの学習意欲を高める。
- (v) 講義テーマに関連した参考図書の活用により（事前連絡）、研修への理解を深め、効果を上げる。
- (vi) 事前課題（参加者のこれまでの経緯や現在の役割、会社からの期待、自身の課題や関心、研修に期待すること等）を集約し、講師と共有することで、研修の充実を図る。
- (vii) 講演と講義を聞くのみならず、毎回のグループワークにより、参加者同士で意見交換できる機会を設ける。多様な意見に触れ、相互刺激を受けつつ、女性上級管理職メンバーのネットワークを構築する。グループは毎回変更し、より多くのメンバーと話せる機会を設ける。
- (viii) 今回学んだことを活かし、自身の今後について考え、目指す役員・リーダー像を描く。自身の目標に近づくためのアクションプランを作成し、研修後に実践、フォローアップ研修でその取組を確認、共有し、ブラッシュアップする。
- (ix) 交流会（初回及び最終回）の機会を設け、参加者同士及び講師とも意見交換ができるようにし、ネットワークの拡大を目指す。

(2) 研修の実施

①研修の開催地域と共催団体

地域での実施を行うため、今年度は神奈川と京都において実施した。

内閣府が主催、各自治体及び経済団体が共催となり実施された。共催団体においては、事業に直接関わることで、地域での女性リーダーとなる人材の発掘を行うとともに、地域での女性リーダーのネットワークを構築することが可能となる。次年度以降の地域での女性活躍推進事業の展開にノウハウやネットワークを活かすことができ、取組の加速化につなげていくことを目指す。

<神奈川の共催者>

かなテラス（神奈川県立かながわ男女共同参画センター）
横浜市

<京都の共催者>

輝く女性応援京都会議（事務局：京都府・京都市・京都労働局・京都商工会議所）
公益社団法人関西経済連合会

なお、共催団体の役割として、研修場所の提供、講演者の紹介、参加者募集の広報等の協力を得た。

<受託及び実施運営>

公益財団法人日本生産性本部（ダイバーシティ推進センター）

②参加対象者

施行実施の両地域（神奈川県・京都府）の在勤者及び在住者のうち、いずれかに該当する者で、原則、職務経験 10 年以上とした。

なお、社内役員候補人材と社外取締役候補人材の混成型で実施するものである。

- ・内部昇進により役員に選抜されることが見込まれる、または期待される、上級管理職・執行役員候補等
- ・社外取締役・社外監査役候補等
- ・企業経営や管理責任に携わった経験を有し、社内・社外を問わず、将来の役員として期待される人材

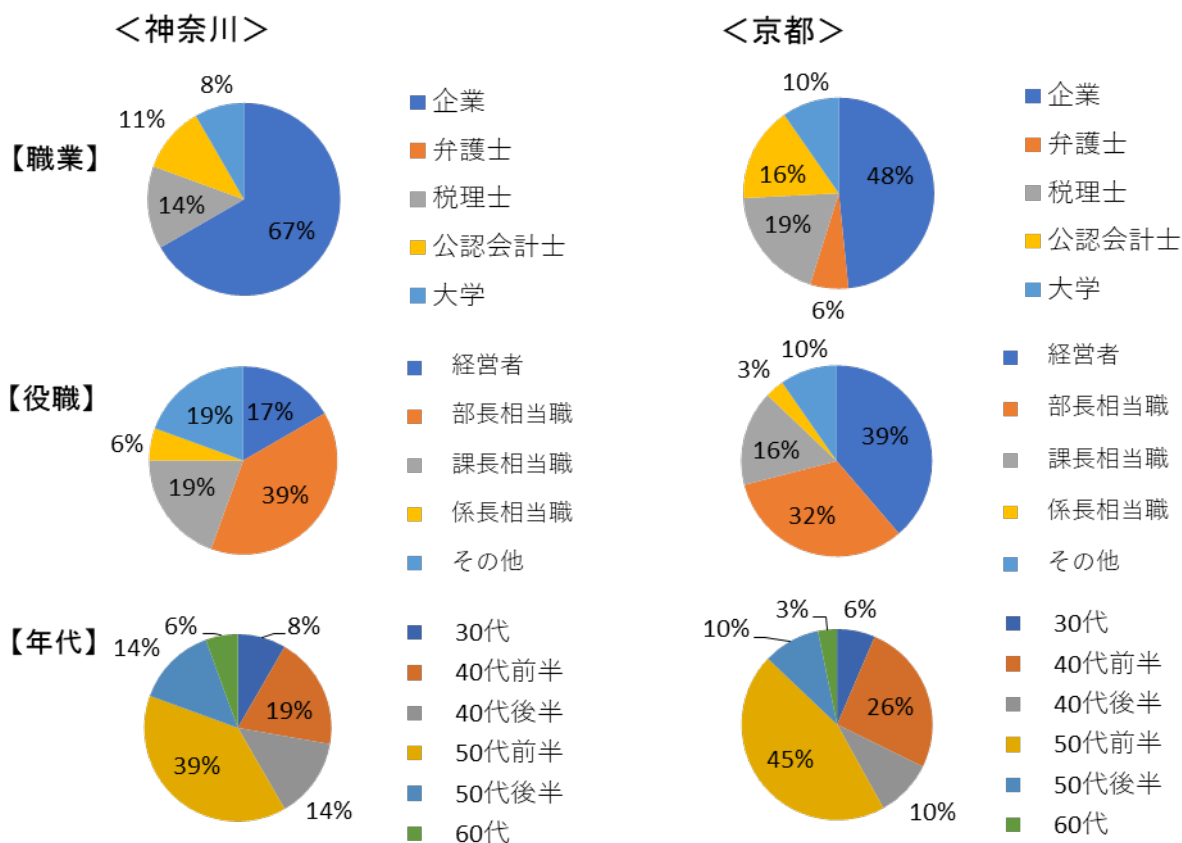
今回の受講者数は以下のとおりであった（属性は図表 3 - 1 参照）。

神奈川 36 名（企業 24 名、士業等 12 名）

京都 31 名（企業 15 名、士業等 16 名）

図表3-1 受講生の属性

	神奈川		京都		全体		
職業							
企業	24	67%	15	48%	39	58%	
士業等	弁護士		2	6%	2	3%	
	税理士	5	14%	6	19%	11	16%
	公認会計士	4	11%	5	16%	9	13%
	大学	3	8%	3	10%	6	9%
	12	33%	16	52%	28	42%	
合計	36	100%	31	100%	67	100%	
役職							
経営者	6	17%	12	39%	18	27%	
部長相当職	14	39%	10	32%	24	36%	
課長相当職	7	19%	5	16%	12	18%	
係長相当職	2	6%	1	3%	3	4%	
その他	7	19%	3	10%	10	15%	
合計	36	100%	31	100%	67	100%	
年代							
30代	3	8%	2	6%	5	7%	
40代前半	7	19%	8	26%	15	22%	
40代後半	5	14%	3	10%	8	12%	
50代前半	14	39%	14	45%	28	42%	
50代後半	5	14%	3	10%	8	12%	
60代	2	6%	1	3%	3	4%	
合計	36	100%	31	100%	67	100%	



③開催時期

研修（5回）：2017年10月～2018年2月の各月1回

フォローアップ研修（1回）：2018年3月上旬

※初回10月のみ17：00～21：00、その他は18：00～21：00

④募集方法

主な募集案内方法として、以下を行った。

- ・チラシ（神奈川版・京都版）を作成し、関係先から直接配布
- ・専用WEBサイトを作成し、メールマガジンでの案内（申込はすべてWEBサイトから）

また、募集案内については、以下の団体からの協力を得た。

○共催団体からの案内

○関係団体からの案内（社外取締役候補の在籍する団体に案内）

日本弁護士連合会（神奈川県弁護士会、京都弁護士会）

日本公認会計士協会（神奈川県会、京滋会）

日本税理士会連合会（東京地方税理士会、近畿税理士会）

○経済団体からの案内（企業ネットワークを有する団体に案内）

日本経済団体連合会

日本商工会議所

経済同友会

○日本生産性本部のネットワークを活用した案内

日本生産性本部の該当地域の会員組織への案内、及び、生産性新聞での告知

日本生産性本部とのネットワークを持つ女性役員候補対象者への個別案内

神奈川県生産性本部、及び、関西生産性本部からの案内（メールマガジン等）

⑤実施プログラムと各講義の特徴

テーマに関する講義については、モデルプログラムとしての検討がしやすいよう、神奈川・京都の2か所において、同じ講師が担当した。

また、役員として活躍している女性人材からの講演を充実するため、本事業企画委員会の企画委員からも講演協力を得た。

実施プログラム

< 神奈川 >

実施回	時間	プログラム
【第1回】 2017年 10月25日 (水)	17:00~17:15 17:15~18:05 18:15~20:15 20:25~21:00	開催挨拶 内閣府男女共同参画局長 武川 恵子 オリエンテーション <講演>横浜市長 林 文子 氏 <講義>「法的役割と責任・リスクマネジメント」 鳥飼総合法律事務所パートナー弁護士 村瀬 孝子 氏 交流会
【第2回】 11月13日 (月)	18:00~18:50 19:00~21:00	<講演>株式会社アイネット 取締役会長 池田 典義 氏 <講義>「コーポレート・ガバナンス」 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授 北川 哲雄 氏
【第3回】 12月12日 (火)	18:00~18:50 19:00~21:00	<講演>麒麟ビール株式会社 執行役員横浜工場長 神崎 夕紀 氏 <講義>「技術・産業のメガトレンド、イノベーションを おこす経営」 国立大学法人滋賀医科大学 バイオメディカル・イノベーションセンター 特任教授 小笠原 敦 氏
【第4回】 2018年 1月16日 (火)	18:00~18:50 19:00~21:00	<講演>株式会社横浜スカイビル 代表取締役社長 風間 利彦 氏 <講義>「グローバル競争を勝ち抜く経営」 一橋大学 名誉教授 石倉 洋子 氏
【第5回】 2月6日 (火)	18:00~19:50 20:00~20:45 20:45~21:00	<講義>「企業価値と経営戦略」 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科准教授 齋藤 卓爾 氏 <講演>首都大学東京大学院 社会科学研究科教授 松田 千恵子 氏 アクションプランの確認（グループワーク）
【フォローアップ】 3月6日 (火)	18:00~18:40 18:40~19:30 19:30~20:25 20:35~21:00	<講演>SAPジャパン株式会社 バイスプレジデント人事戦略担当 アキレス 美知子 氏 アクションプランの共有（グループワーク） グループ発表（質疑応答）、コメント 交流会

<会場> 第1回のみ TKP ガーデンシティ横浜、 第2回以降 横浜市開港記念会館

<京都>

実施回	時間	プログラム
【第1回】 2017年 10月26日 (木)	17:00～17:15 17:15～18:05 18:15～20:15 20:25～21:00	開催挨拶 内閣府男女共同参画局長 武川 恵子 オリエンテーション <講演>G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江 氏 <講義>「法的役割と責任・リスクマネジメント」 鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士 村瀬 孝子氏 交流会
【第2回】 11月16日 (木)	18:00～18:50 19:00～21:00	<講演>株式会社IHI 顧問 塚原 一男 氏 <講義>「コーポレート・ガバナンス」 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授 北川 哲雄 氏
【第3回】 12月14日 (木)	18:00～18:50 19:00～21:00	<講演>ダイキン工業株式会社 執行役員人事本部長兼ダイ バーシティ推進グループ長 佐治 正規 氏 <講義>「技術・産業のメガトレンド、イノベーションを おこす経営」 国立大学法人滋賀医科大学 バイオメディカル・イノベーションセンター 特任教授 小笠原 敦 氏
【第4回】 2018年 1月18日 (木)	18:00～18:50 19:00～21:00	<講演>京都信用金庫 理事長 増田 寿幸 氏 <講義>「グローバル競争を勝ち抜く経営」 一橋大学 名誉教授 石倉 洋子 氏
【第5回】 2月8日 (木)	18:00～18:50 19:00～20:45 20:45～21:00	<講演>株式会社ユーシン精機 代表取締役社長 小谷 眞由美 氏 <講義>「企業価値と経営戦略」 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科准教授 齋藤 卓爾 氏 アクションプランの確認(グループワーク)
【フォローアップ】 3月8日 (木)	18:00～18:40 18:40～19:30 19:30～20:25 20:35～21:00	<講演>SAPジャパン株式会社 バイスプレジデント人事戦略担当 アキレス 美知子 氏 アクションプランの共有(グループワーク) グループ発表(質疑応答)、コメント 交流会

<会場> 京都ウィメンズベースアカデミー

各講義内容のポイント

■第1回「法的役割と責任・リスクマネジメント」

鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士 村瀬 孝子 氏

I. 法的役割と責任

1. 役員と会社の法律関係
2. 取締役会の権限
3. 会社法上の取締役の責任
4. 事例検討
5. 経営判断の原則
6. 信託の原則

II. リスクマネジメント

1. リスクとリスクマネジメント
2. 会社法上のリスクマネジメント ～内部統制システム

■第2回「コーポレート・ガバナンス」

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授 北川 哲雄 氏

- ・ ROE 経営と TBL 経営の重要性、それをハイレベルで推進するのがコーポレート・ガバナンス・システム *
- ・ インベストメント・チェーンの理解
- ・ ESG 投資と長期投資の重要性が増す **
- ・ アセット・オーナーの重要性
- ・ 2つの威力 ～ソフトローというアイデア
- ・ 日本のコーポレート・ガバナンスの特徴
- ・ 優れたコーポレート・ガバナンスとは何か
～ダイバーシティの推進もコーポレート・ガバナンスの課題
- ・ ハイレベルなアセットマネジメントと対応する企業の情報開示
～日本社会はポジティブスパイラルに向かう

* ROE = Return on Equity; TBL=Triple Bottom Line

** ESG = Environment + Social + Governance

■第3回「技術・産業のメガトレンド、イノベーションをおこす経営」

国立大学法人滋賀医科大学 バイオメディカル・イノベーションセンター特任教授
小笠原 敦 氏

- ・ 日本の産業を巡る状況 ～マクロ経済の視点から
- ・ はじめに ～日本を巡る R&D の現状
- ・ 交易条件と企業収益の関係
- ・ 産業革命「インダストリー4.0」
- ・ IoT が主要産業に及ぼす影響
- ・ IoT の各産業への影響の広がり
- ・ 産業構造の変化 ～サービス・イノベーションへの潮流
- ・ 付加価値創造とイノベーション

■第4回「グローバル競争を勝ち抜く経営」

一橋大学 名誉教授 石倉 洋子 氏

1. 第4次産業革命、世界の行方
2. 企業を巡る環境の変化
3. 競争力を決める人財 ～日本を中心に
4. 企業の役割
5. 個人への意味合い・何をすべきか

■第5回「企業価値と経営戦略」

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科准教授 齋藤 卓爾 氏

1. 経営者・役員と性差
経営者の楽観度
自信・楽観度と性差
2. 企業価値と経営戦略と経営者
経営者が利益率の分散に与える影響の推移
M&Aの変化
経営者の重要性が増しているいくつかの証
米国企業の経営チームの変化

(3) 研修実施後

①修了証の発行

全6回のうち、出席4回以上の受講生には、内閣府より本研修受講の修了証を発行。

②女性役員育成研修修了者人材バンクへの登録

本研修修了者のうち、同意済みの人材のリストを内閣府・男女共同参画局のWEBサイトに掲載し、女性役員の登用促進に向けた情報提供をしていく。

<http://www.gender.go.jp/policy/yakuin/shuryo.html>