

4. 令和2年度モデルプログラムの実施

(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～」

②研修対象者

- ・ 内部昇進により、役員として活躍を期待される、もしくは活躍したい人材（管理職以上）
- ・ 社外取締役・社外監査役候補として活躍を期待される、もしくは活躍したい人材
- ・ 事業承継の見込みのある方、事業承継して間もない方（3年以内程度）

上記のいずれかに該当する方で、原則、職務経験10年以上、全日程参加可能な方を対象とした。

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。最終回でその取組を確認、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

全6回の研修として、開催した。時間帯は、平日午後の開催とした。

(ウ) プログラムの策定

平成 28 (2016) 年度に開発されたモデルプログラムでは、前述 (図表 1-2-2) 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。今回の試行実施に際しては、受講者の参加のしやすさを考慮し、過去 3 年間と同様、研修 6 回の構成とした。

本年度の参加者は、昨年度と同様、企業勤務の方の割合が多くなることが想定されるため、選択制を入れず、士業の方が参加された場合、専門領域がテーマとなっているグループディスカッションでは、メンバーへのアドバイス役を期待することとし、全て合同での実施とした。

本プログラムでは、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。研修テーマの中の「リーダーシップ」については、経営層の講演に含めて実施した。

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) 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
- (ii) 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となる法的知識、法的責任、内部統制など危機管理に関する理解促進
- (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) 財務・会計
取締役会で意思決定の際に必要な財務会計の知識習得
- (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・社外両役員候補者を問わず共通とする。

毎回のグループワークにより、参加者同士で意見交換の機会をつくとともに、グループは計3回変更し、より多くのメンバーと話せる機会を設けた。第1回と第6回にネットワーク交流会を開催し、参加者のネットワーク構築も意識した構成とした。

なお、今年度は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、第1回は集合型、第2回から第6回までオンラインの組み合わせにより実施した。第6回については、修了式等も予定されていることから、当初集合型で実施する予定であったが、令和3(2021)年1月に緊急事態宣言が発令されたこと等により、オンラインでの実施に変更した。

<令和二年度の研修プログラム構成>

今回の試行実施においては、平成28(2016)年度のモデルプログラムの考え方をベースとした上で、過去3年間と枠組みは同様とし、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:コーポレート・ガバナンス ◇ネットワーク交流会①	◇研修の目的と期待値を示す ■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在り方について考える ◇交流会にてネットワーク構築を図る
第2回	10月	■企業経営層講演② ●講義:法的役割と責任、リスクマネジメント	■企業経営層からの意識付け ●役員との責任と法律知識、コンプライアンス等について学ぶ
第3回	11月	■企業経営層講演③ ●講義:企業価値と経営戦略	■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
第4回	12月	■企業経営層講演④ ●講義:財務・会計	■企業経営層からの意識付け ●経営の意思決定の際に必要な財務会計の知識を学び、経営判断の在り方を学ぶ
第5回	12月	●講義:技術・産業のメガトレンド、イノベーションを起こす経営 ◇アクションプランの確認	●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、イノベーションを起こす経営を考える ◇自身の目指す姿と今後すべきことを考える(研修後実践)
第6回	1月	■企業経営層講演⑤ ◇アクションプランの共有・グループ発表	■女性役員候補者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

		◇ネットワーク交流会②	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、コンパクトな時間と期間で、プログラムの量と質の向上を図るため、下記の工夫・改善を取り入れて実施した。なお、本年度は新型コロナウイルスの影響により、集合型とオンラインの併用での実施となった。

<講演・講義>

- ・ 企業経営層の講演と専門家による講義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した。
- ・ 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、意識啓発を図った。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は刺激を受け、人間としての成長につながる。また、取締役会・経営会議、役員の役割等について語って頂き、実際の経営者の仕事についてイメージを持てるようにした。
- ・ 講演は、共催団体からの推薦により、主に地域の企業経営層の方に登壇頂いた。また、より多面的な視点を得るため、講演者は男性女性双方からとし、社内取締役・社外取締役の経験や事業承継者についても、全体バランスを考慮し調整した。
- ・ 研修講師は、大学教授や各分野の専門家により、最新情報を盛り込んだ講義を実施した。地域特性や中小企業事例なども含めるよう工夫した。
- ・ 講義テーマについて、過去の学習経験を確認するほか、質問を事前に受け付け、講師と共有することでレベル感を共有し、受講者の理解度向上につなげた。
- ・ グループワークを毎回実施することで、メンバー相互の交流のさらなる活発化をはかった。また、①第1回、②第2回・第3回、③第4回・第5回、第6回の計3回グループ編成を変更し、多様な意見に触れ、相互刺激を受けるとともに、メンバー間のネットワーク構築を図った。

<ネットワーク構築>

- ・ ネットワーク交流会は、第1回と第6回の2回実施した。
- ・ 第1回については、対面での実施となったが、新型コロナウイルス感染防止のため、個々人での名刺交換は行わず、事務局で名刺を預かり、配付した。
- ・ 第6回については、オンラインでの実施となったことから、効率的かつ効果的な交流のためにも、時間を短縮して行った。グループ分けは、途中で一度シャッフルを行った。

<参考資料・参考書籍の有効活用>

- ・ 各講義に関連した参考書籍を紹介し、事前学習を促した。また、第1回開催前に全講義の参考書籍を案内するとともに、次回案内にて再度促した。
- ・ 事前に必ず読んで頂きたい資料（書籍から抜粋、もしくは、簡単な概要レポートなど）を参考資料として紹介した。
- ・ 第1回でeラーニング（地方創生カレッジ）を紹介し、学びたい内容、理解が十分でないテーマ等、理解度や興味にあわせて継続的に学習することを促した。

<アクションプラン>

- ・企業勤務と士業では、業務形態が異なることから、士業向けに異なる項目を設定した。
- ・各回の研修で学んだことを、自組織の課題や対策として整理して、今後の取組につなげるポイントを記録した。
- ・初回にアクションプランについて説明するとともに、各回において、第5回に各自アクションプランを持参し、他者からヒントを得ることを目的に、グループ毎に共有した。第6回では、他グループや講師コメントから新たな視点や気づきを得ることを目的に、進捗確認を記載したアクションプランシートを持参し、グループで共有した後、全員から全体共有（発表）した。

<対象者>

- ・愛媛県内の企業において、中小企業が全部で99.8%を占めるという地域特性を踏まえ、今回初めて事業承継者（事業承継の見込みのある方・事業承継して間もない方（3年以内程度））を研修対象者として明記した。

<感染防止対策>

- ・新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、第1回（集合型）の際には以下の対策を行った。
 - 咳、発熱など体調不良の方の参加はご遠慮いただくことを呼び掛けた。
 - 研修開催前後に、会場のドアノブ、机、椅子等の消毒を行った。
 - 会場入口で体温計（非接触検温）及び問診票を用意し、検温の協力及び問診票の記入を呼び掛けた。
 - 会場入口等でアルコール消毒液を用意し、手指の消毒の徹底を図った。
 - 会場内・受講中について、各自マスクの着用を呼び掛けた。受講者同士の会話の際は、事務局用意のフェイスシールドの利用を呼び掛けた。
 - 研修開催中は窓や扉を開ける等、定期的に会場の換気を行った。
 - 座席はソーシャルディスタンス（概ね1m以上の間隔）を確保した。
 - 講師演台にはアクリル板を設置した。
 - 事務局担当者はマスク及びフェイスシールドを常に着用した。
- ・第2回から第6回までは講師及び受講者、受講者間等の接触を避けるため、オンラインでの実施とした。

<オンライン実施における工夫について>

- ・事前アンケートでオンライン研修（Zoom）の受講経験について質問を行った。
- ・第1回アンケートで「オンライン受講のためのZoom練習会」の案内を行い、計3回実施した。
- ・オンライン研修にともない、第1回研修アンケートで研修資料の郵送先について確認を行った。
- ・講演、講義においては、講師と受講者との効果的なやり取りに向け、事前に講師と各種機能（チャット、手上げ、リアクション、拍手等）の活用について打ち合わせを行い、やり取りの方法を受講者と共有した。
- ・グループワークの際、議論がスムーズになるようにファシリテーター役及び発表役を決めた。
- ・全体アンケートでオンライン研修による効果、ネットワーク形成について尋ねることで効果測定を行った。

(2) 研修の実施

①研修の開催地域と共催団体

地域での展開として、本年度は内閣府が主催、愛媛県が共催となり実施した。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、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。また、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。

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

②参加対象者

愛媛県を中心とした四国地域の在勤者及び在住者のうち、以下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。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とした。

- ・内部昇進により、役員として活躍を期待される、もしくは活躍したい人材（管理職以上）
- ・社外取締役・社外監査役候補として活躍を期待される、もしくは活躍したい人材
- ・事業承継の見込みのある方、事業承継して間もない方（3 年以内程度）

今回の受講者数は以下のとおりであった。（属性は次ページ、図表 1-4-1 参照）

36 名（企業 29 名、士業等 7 名）

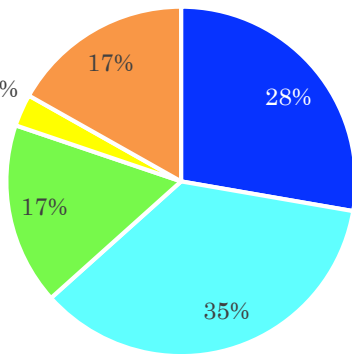
※上記のうち、事業承継者及び事業承継予定者は 15 名。（受講者の 42%）

図表 1-4-1 受講者の属性

		令和2年度		令和元年度			
		愛媛		宮城		広島	
		人数	%	人数	%	人数	%
職業							
企業	企業勤務	29	81%	29	88%	29	81%
士業等	弁護士	1	3%	0	0%	1	3%
	公認会計士	2	6%	3	9%	6	17%
	税理士	2	6%	0	0%	0	0%
	教員	1	3%	0	0%	0	0%
	社会保険労務士	1	3%	1	3%	0	0%
		7	19%	4	12%	7	19%
合計		36	100%	33	100%	36	100%
役職							
経営層		10	28%	11	33%	9	25%
部長相当職		13	36%	8	24%	13	36%
課長相当職		6	17%	11	33%	11	31%
係長相当職		1	3%	1	3%	1	3%
その他		6	17%	2	6%	2	6%
合計		36	100%	33	100%	36	100%
年代							
30代		8	22%	3	9%	4	11%
40代前半		8	22%	10	30%	4	11%
40代後半		8	22%	9	27%	12	33%
50代前半		9	25%	5	15%	11	31%
50代後半		1	3%	5	15%	5	14%
60代		2	6%	1	3%	0	0%
合計		36	100%	33	100%	36	100%

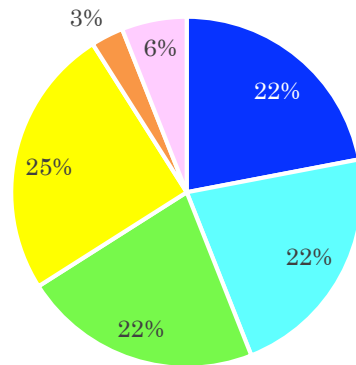
【役職】

- 経営層
- 部長相当職
- 課長相当職
- 係長相当職
- その他



【年代】

- 30代
- 40代前半
- 40代後半
- 50代前半
- 50代後半
- 60代



③開催時期

研修（6回）：令和2（2020）年10月～令和3（2021）年1月
（10月及び12月は2回開催）

第1回 13：30～18：30

第2回～第6回 13：30～17：30

④募集方法

主な募集方法として、以下を行った。

- ・チラシを作成し、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（社外取締役候補が在籍する団体に案内）

日本弁護士連合会（愛媛弁護士会）

日本公認会計士協会（四国会）

○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、愛媛県経営者協会

日本商工会議所、松山・四国中央・新居浜・西条・今治・伊予・大須・八幡浜・宇和島商工会議所

経済同友会、愛媛経済同友会

○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

四国生産性本部からの案内

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、例年と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とともに、研修の趣旨を理解頂くため、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

回	時間	プログラム
<p>第1回 10月8日 (木)</p> <p>【集合型】</p> <p>会場: 愛媛県男女 共同参画セ ンター (多目的 ホール)</p>	<p>13:30~13:50</p> <p>13:50~14:50</p> <p>14:50~15:05</p> <p>15:05~15:25</p> <p>15:25~17:30</p> <p>17:30~17:40</p> <p>17:40~18:30</p>	<p>■主催者挨拶 内閣府 男女共同参画局</p> <p>■企業経営層講演① 株式会社伊予銀行 代表取締役会長 愛媛県商工会議所連合会 会頭 大塚 岩男氏</p> <p>休憩</p> <p>◆オリエンテーション (全体プログラム、研修の進め方など)</p> <p>●講義:コーポレート・ガバナンス 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授 齋藤 卓爾 氏</p> <p>休憩(レイアウト変更など)</p> <p>◆ネットワーク交流会①</p>
<p>第2回 10月29日 (木)</p> <p>【オンライン 開催】</p>	<p>13:30~14:30</p> <p>14:30~14:45</p> <p>14:45~17:15</p> <p>17:15~17:30</p>	<p>■企業経営層講演② 株式会社エス・ピー・シー 常務取締役 株式会社フジ 社外取締役 横山 めい氏</p> <p>休憩</p> <p>●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</p> <p>次回に向けて</p>
<p>第3回 11月18日 (水)</p> <p>【オンライン 開催】</p>	<p>13:30~16:00</p> <p>16:00~16:15</p> <p>16:15~17:15</p> <p>17:15~17:30</p>	<p>●講義:企業価値と経営戦略 県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏 氏</p> <p>休憩</p> <p>■経営層講演③ 社会医療法人石川記念会 理事長 石川ヘルスケアグループ 総院長 石川 賀代 氏</p> <p>次回に向けて</p>
<p>第4回 12月2日 (水)</p> <p>【オンライン 開催】</p>	<p>13:30~14:30</p> <p>14:30~14:45</p> <p>14:45~17:15</p> <p>17:15~17:30</p>	<p>■企業経営層講演④ 株式会社パソナグループ 執行役員 女性活躍推進担当 株式会社パソナフォスター 代表取締役社長 長畑 久美子 氏</p> <p>休憩</p> <p>●講義:財務・会計 早稲田大学大学院 (ビジネススクール) 教授 西山 茂 氏</p> <p>次回に向けて</p>

<p>第5回 12月16日 (水) 【オンライン 開催】</p>	<p>13:30～16:45 16:45～17:00 17:00～17:30</p>	<p>●講義:技術・産業のメガトレンド、イノベーション を起こす経営 国立大学法人滋賀医科大学 医学研究監理室 室長、 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 <個人ワーク> 自組織の改革につなげるための具体的な 取組を考える 休憩 ◆アクションプランの共有・確認</p>
<p>第6回 令和3 (2021)年 1月15日 (金) 【オンライン 開催(※)】</p>	<p>13:30～14:30 14:30～14:45 14:45～15:15 15:15～16:00 16:00～16:15 16:15～16:30 16:30～17:30</p>	<p>■企業経営層講演⑤: 「女性役員としての活躍への期待」 SAPジャパン株式会社 人事戦略特別顧問 アキレス 美知子 氏 (企画委員会委員) 休憩 ◆アクションプランの共有 ◆発表(コメント含む) ■修了式(内閣府) 休憩(レイアウト変更) ◆ネットワーク交流会②</p>

※第6回については、当初、集合型での実施を予定していたところ、1月7日付で新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言が発令されたことを踏まえ、オンライン開催への変更を行った。

各講義内容のポイント

■第1回「コーポレート・ガバナンス」

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授 斎藤 卓爾 氏

- ・ 経営者・取締役の役割：価値の最大化、価値の配分
- ・ 「コーポレート」・株式会社とは
- ・ 株式会社の仕組み：ヒト・モノ・カネ
- ・ 取締役会の役割
- ・ 社外取締役の役割
- ・ 日本企業の収益性

■第2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. 株式会社を動かすための機能と機関設計・役員の職務
3. 会社法上の取締役の責任

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

■第3回「企業価値と経営戦略」

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏 氏

1. 感染症リスクは経営戦略に何をもたらすのか
2. マネジメントの歴史と課題
3. 企業価値向上に向けた3つの改革
4. ワークショップ
～ 働き方に関する診断テスト ～

■第4回「財務・会計」

早稲田大学大学院（ビジネススクール）教授 西山 茂 氏

1. 経営視点での決算データの読み方
貸借対照表の読み方、損益計算書の読み方、キャッシュフロー計算書の読み方
2. 財務比率分析を活用する
収益性、効率性、安全性、成長性
3. 財務データから見た企業価値の向上への方策
望ましい貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書
4. 直面することが多い財務・会計面での課題

■第5回「これからの科学技術・社会の動向と with Corona 時代のイノベーション」
国立大学法人滋賀医科大学 医学研究監理室 室長、
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 ～経済社会動向、技術動向、政策動向からの戦略
- ・はじめに ～日本を巡る R&D の現状
- ・世界の中での日本の経済的地位の低下
- ・交易条件指数の変化
- ・ドイツの戦略 Industry4.0
- ・米国の戦略 GE Industrial Internet
- ・日本の戦略 Society5.0
- ・製造現場への AI 適用事例、経営への AI 適用事例
- ・長期の科学技術動向
- ・新型コロナ（COVID-19）で世界はどのように変化するのか
- ・新技術・イノベーションによる with Corona 時代の方向性

(3) 研修実施後

①修了証の発行

全6回のうち、出席4回以上の受講者には、内閣府より本研修受講の修了証（男女共同参画局長名）を発行。

（ただし、1時間以上の遅刻または早退については、原則欠席として扱う）

②女性役員育成研修修了者の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。

<https://www.gender.go.jp/policy/yakuin/index.html>