

II-2. 継続実施事例紹介

(1) 昭和女子大学「キャリアカレッジ 女性エグゼクティブコース」

社会人教育の豊富な経験を生かした 大学ならではのプログラムで 女性エグゼクティブを育成する



2020(令和2)年、新たに「女性エグゼクティブコース」を開発、実施した昭和女子大学。開設の経緯や特徴、また受講者への期待等について、同大学ダイバーシティ推進機構 キャリアカレッジ 事務局長 武藤空男氏にお話を伺いました。

32

2. 継続実施事例紹介

内閣府主催「女性エグゼクティブ育成研修」のさらなる発展形を目指して

昭和女子大学で実施している「女性エグゼクティブコース」は、2018(平成30)年に同大学が受託した内閣府主催「女性エグゼクティブ育成研修」を土台にして開発された。当時、同大学ではキャリアカレッジの中に上級管理職対象の研修を新設する計画が持ち上がっており、そうした中で内閣府の研修を受託することになったという。

「タイミングがちょうど重なったことで、役員登用が視野に入っている上級管理職向けのコース新設に踏み切りました。部長級以上の管理職の研修は私たちにとって未知の領域ではありましたが、『ビジネスベーシックコース』『マネジメントステップアップコース』にはすでに約300人の修了者がいたこと、また、女性管理職比率が30%になるのをただ待つのではなく、積極的に研修を実施し、修了者に後輩の育成を託すことができれば、女性役員登用推進に大きく貢献できるのではないかと考えました。」

同大学による「女性エグゼクティブ育成研修」では、ゼミ3科目を導入するなど、特色あるカリキュラムによって受講者に有意義な学びの機会を提供した。“役員”ではなく“エグゼクティブ”とした理由については、“役

員”という言葉が入ると、企業側は“送り出す社員は直近の役員候補者でなければならないのでは”と受け止めるかもしれません。長期的な女性役員の育成を視野に入れ、より広い層に参加していただくためにこの名称にしました。」と武藤氏は説明する。

2020(令和2)年から独自で実施している「女性エグゼクティブコース」は、内閣府主催研修の発展版と位置づけられている。

緊張感のある充実した講義が展開される

「女性エグゼクティブコース」は、現役経営者による講義を軸とするカリキュラムが特色となっている。

「『女性エグゼクティブ育成研修』を実施する中で、女性の受講者には企業の現場で仕事をしてきた人の話が心に響くのだと実感しました。そこで、経営者の生き



様から教訓を得られる講義に重点を置き、経営マインドを高めていただこうと考えました。」

講師の選定では、大学ならではの人脉を駆使し、武藤氏が候補者に「女性エグゼクティブコース」のコンセプトを説明して依頼を行った。

集客については、内閣府主催研修で苦心したこともあり、難航するだろうと予想していた。そこで、告知と営業を積極的に展開していく方針を打ち出し、同大学広報部からプレスリリースを発行するなど広報PRに努めると同時に、キャリアカレッジの会員企業に参加



武藤 空男 氏
昭和女子大学ダイバーシティ推進機構
キャリアカレッジ事務局長

◆ 女性エグゼクティブコース カリキュラム

第1回	1.特別講義 2.キックオフ
昭和女子大学理事長・総長 ダイバーシティ推進機構長 坂東 眞理子 氏 昭和女子大学キャリアカレッジ学院長 熊平 美香 氏	
第2回	1.経営と意思決定の醍醐味 2.女性エグゼクティブの能力開発
元JT 副社長 三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役 新貝 康司 氏 SAP ジャパン株式会社 人事戦略特別顧問 横浜市参与 男女共同参画推進/人事制度担当 アキレス 美知子 氏	
第3回	1.女性エグゼクティブの使命 2.ESG,SDGs
昭和女子大学教授 グローバルビジネス学部長 女性文化研究所所長 武川 恵子 氏 オムロン株式会社サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部長 松古 樹美 氏	
第4回	財務指標と経営
昭和女子大学グローバルビジネス学部 会計ファイナンス学科教授 関 憲治 氏	
第5回	1.VUCA時代の組織と経営 2.リーダーシップと人心掌握
株式会社ネットプロテクションズ 執行役員 秋山 瞬 氏 株式会社大和証券グループ本社 執行役員 竹内 由紀子 氏	
第6回	1.影響力 2.総括&リフレクション
アクサ生命保険株式会社 代表取締役社長兼 CEO 安淵 聖司 氏 昭和女子大学キャリアカレッジ学院長 熊平 美香 氏	

上級管理職を対象とする「女性エグゼクティブコース」は2020(令和2)年に新設。昭和女子大学キャリアカレッジで開催されている6つの体系だったプログラムの中で、最高位に位置付けられている。プログラムは全6回で、2020(令和2)年7月から12月にかけて月1回ペースで実施。新型コロナウイルス感染予防の観点から、講義はすべてオンラインで実施された。受講料25万円～33万円(会員か非会員かで異なる)。

を依頼したり、武藤氏が幅広い企業の人材育成部門に、直接参加依頼したりするなど手を尽くしたことで、16人の定員を満了することができた。

なお受講料については、民間の女性リーダー育成研修の受講料を参考にしつつ、大学が提供するプログラムということで、「同規模の企業研修プログラムの半額程度を目安に設定しましたが、企業にヒアリングをすると、安いから受講者を出すというわけではなく、良い研修であればお金は出すという意見もいただきました。」と武藤氏は説明する。

2020(令和2)年度の講義は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からすべてオンラインでの実施となった。オンライン講義は「女性エグゼクティブ育成研修」にはなかった取組だったが、全体を通して緊張感のある充実した講義を開催することができたという。

「どの受講者も発言の内容、洞察力が素晴らしく、何より強い意欲を持っていました。将来、役員へとキャリアを進める方も多くいらっしゃるでしょうね。」

研修アンケート結果を受講者の意欲向上と集客ツールとして活用

一部の講義では、オンライン会議アプリケーション(Zoom)に備わっている機能を使用してグループ討議を実施した。対面研修でのグループ討議の場合、講師は受講者の傍らに立ち、耳をそばだてなくてはならないが、これに対してZoomの場合、講師は各グループが討議しているブレイクアウトルームに自由に入出入りして、

討議内容をはっきりと確認することができる。こうした点について、「講義がより充実したものになると、講師の方々は手ごたえを実感していました。」と武藤氏は振り返る。講師に了解を得た上で講義の録画データをYouTubeに限定公開することで、欠席者には所定の期間内に視聴してもらうよう工夫をした。

また、講義終了後は毎回受講者に対して、アンケートとリフレクションシートの記入を実施し、その回答を講師にフィードバックして次の講義に活用した。リフレクションシートには学びについての気づきがつづられていることもあり、その際は記入者名を伏せたうえで全受講者に共有し、学びの意欲や理解を深めるために活かされた。さらに、アンケート結果は集客ツールとしても利用されている。

「訪問先で、『女性エグゼクティブコース』が受講者からどのように評価されているかという話になった際は、アンケート結果をご覧ください。現時点で受講の対象となる女性役員の候補がいなかったとしても、データをお見せしておけば、いずれ研修を検討する機会が訪れたとき、『女性エグゼクティブコース』を思い出していただけるきっかけになるのではと期待しています。」

同大学は、研修プログラムの質的向上を目指す上で、受講者間の交流促進やネットワーク構築が今後の継続的な課題になると見ている。今回のプログラムでは、オンライン講義の活性化策として、オンライン座談会

<研修受講者の声>

- キャリアとは何か、キャリアアップにどのように向き合うべきか、また何より自分自身をもっと理解し、強くしたいという第一歩の取組が明確になりました。視野の狭かった自分を変えていこうというきっかけになり、人生を有意義に過ごしながら仕事も続けていきたいと将来に向けて楽しみが生まれました。
- リーダーシップの発揮、感情と行動(思考)の関係性について色々とし唆をいただきました。リフレクション(内省)の習慣化は意識して行いたいと思います。



昭和女子大学

「世の光となろう」を建学の精神に1920(大正9)年に設立され、新しい時代を切り開く女性を100年にわたり育成。近年はキャリア教育とグローバル教育に力を入れているほか、社会人教育を積極的に推進している。女性の生涯にわたるキャリアアップの推進を目的として、ビジネススクール「キャリアカレッジ」を2014(平成26)年に開講して以来、多数の修了者を輩出。昭和女子大学理事長・総長である坂東眞理子氏の「大学としてダイバーシティ、女性活躍支援に取り組んでいきたい」という熱意と、強力なリーダーシップによって同スクールは実現。設置当初から「ビジネスベーシックコース」をはじめ、キャリアのステージに合わせて自己成長の機会を得られる多彩なプログラムを取り揃えているのが特徴となっている。

を講師も交えて複数回開催した。その結果、受講者間、受講者と講師間のいずれのコミュニケーションも活性化したことから、今後、同様の仕掛けはオンライン講義に欠かせないものになっていくと考えている。

また、研修修了者間のネットワーク構築について武藤氏は、「年に1回は、キャリアカレッジが開催している全コースの修了者を対象にした同窓会を開いています。そこで縦横のネットワークも構築されているようです。」と説明する。ただし、それらの全容は大学側には見えないので、いかにしてそこにアプローチし、さまざまな働きかけをしていけるようになるかが課題である。

「人脈を形成したり、後輩の相談にのったりということが、修了者間のつながりの中で生まれてほしいと思います。エグゼクティブコースの修了者に、その核になっていただけたらうれしいですね。」と武藤氏は期待を寄せている。

Ⅱ-2. 継続実施事例紹介

(2) 京都府「次世代女性リーダー育成研修～京都府女性中核人材育成研修～」

行政と経済団体の強力なタッグによって 生み出された価値ある研修



2018(平成30)年より、京都府では独自に、「次世代女性リーダー育成研修～京都府女性中核人材育成研修～」を実施。以前から女性人材育成に取り組んできた京都府が、役員候補者研修に着手した経緯やその特徴、また成果について、京都府 府民環境部男女共同参画課 副主査 小牧秀資氏にお話を伺いました。

ニーズと実現可能性をアピールして 予算を獲得

2020(令和2)年9月に、第3回となる研修がスタートした「次世代女性リーダー育成研修2020～京都府女性中核人材育成研修～」(以下、女性中核人材育成研修)。主催者の「輝く女性応援京都会議」(以下、応援京都会議)は、かねてより女性人材育成を重要な取組と位置づけ、若手女性社員向けの研修と管理職予備層の女性向けの研修の2プログラムを実施してきた。

「内閣府主催の『女性役員育成研修』が2017(平成29)年に実施されると聞き、これまでカバーできていなかった役員候補層に対する研修を実施できる機会と考え、共催を決めました。」

応援京都会議と内閣府が共催した「女性役員育成研修」は、2017(平成29)年10月から翌年3月まで実施され、受講者から高い評価を得たことから、引き続き応援京都会議が中心となり、独自プログラムによる女性中核人材育成に取り組んでいく方針が決まった。

「内閣府と『女性役員育成研修』を共催した経験から、具体的な実施イメージを持つことができました。また、内閣府が作成した『女性役員候補育成のためのモデルプログラム』が、独自プログラム立案の大きな参考となっています。」

予算要求では、「2020(令和2)年度に女性役員比率

10%」と国が目標を設定し、有価証券報告書に女性役員比率の記載を義務付けるなど、女性役員の輩出が社会の要請である一方で、在京都企業の役員に占める女性割合が低水準にあることをデータで示した。また、内閣府のモデルプログラムを示して事業の実現可能性をアピールし、承認を得ることができたという。

攻めのリサーチで 優れた委託先をリストアップ

新研修の名称は、「女性役員育成研修」から「女性中核人材育成研修」へと変更した。京都府の企業の多くを占める中小企業では、役職にかかわらず経営の重要な役割を担う社員が少なくないことから、役員候補者に限らず、「企業の中で意思決定に参画できる中核的な人材」を育成するため参加者を幅広く募る方針を打ち出したことが、新名称採用の背景である。

研修プログラムの企画運営は、企業研修のノウハウを持つ事業者をプロポーザル形式で選出し委託している。

この選定について、小牧氏は次のように振り返る。

「自治体として女性活躍の現状に課題を感じていても、行政が民間企業の女性を育成するには限界があるため、効果の高い研修を実現するには、女性活躍に対する思いと研修ノウハウの両方を併せ持った業者と



小牧 秀資 氏
京都府 府民環境部男女共同参画課 副主査

連携する必要があると考えています。プロポーザルの手続きでは、応募を待つだけではなく、事業者をリサーチして積極的に広報しました。労力はかかりましたが、結果として、高い意欲と研修ノウハウを持つ委託先を選定できたのは納得のいく結果です。」

熱気あふれるプレゼンテーションを見て 研修の成果を確信

プログラムは「女性役員育成研修」と同様、経営の専門知識を学ぶ講義と、地元企業のトップによる講演を織り交ぜた構成としている。ただし、初年度の研修終了時に、「財務会計は、1回の講義で理解するのが難しい」「広く学ぶよりも内容を深掘りしたい」という声があったことから、次年度以降は財務会計やリスクマネジメントなど一部の講義を取りやめ、経営層の講演を中心に据えてプログラムを再構成した。

講演する経営層は、女性と男性の両方に依頼している。特に男性経営者については、京都府内企業等の男性トップによって組織される「京都女性活躍応援男性リーダーの会」のメンバーに依頼することで、身近な経営者の経験談から実践的な視点を学んでもらえるようにしている。

「女性中核人材育成研修」の大きな特徴は、プログラムの締めくくりに観客を呼んで成果報告会を実施していることである。

成果報告会では、受講者を7名程のグループにわけ、

『「女性中核人材育成研修」で何を不得、今後、その成果をどのように生かしていくか』をテーマにプレゼンテーションを行う。観客は研修関係者のみならず、京都商工会議所の議員として活動している企業経営者、受講者が在籍している企業の上司や同僚など顔触れはさまざままで、初年度には約50名が集まったという。各グループのプレゼンテーションは、観客の投票によって、最優秀賞や2、3位の優秀賞が決定する。2018(平成30)年度の成果報告会の様子はオンラインでも公開した。

成果報告会を実施する狙いは、研修成果向上や修了者間ネットワークの構築にある。

◆次世代女性リーダー育成研修 2020 ～京都府女性中核人材育成研修～

第1回	「企業経営と女性活躍」 株式会社大垣書店 代表取締役 大垣 守弘 氏 「経営戦略とダイバーシティ」 同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 河南 順一 氏
第2回	「VUCA時代の未来思考法」 ～組織でもプライベートでも意思決定の質を上げる～ ウイズ・グロー 代表 山中 智香 氏
第3回	「企業活性化とカルチャー変革」 ～原点に立ち返り“未来”を描く～ 日系航空会社勤務 若村 茜 氏
第4回	「チェンジマネジメントのためのリーダーシップ」 ～経営組織と人的資源管理～ 同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 井上 福子 氏
第5回	「感性価値創造への挑戦」 パナソニック株式会社 テクニクスブランド事業担当参与 アプライアンス社 副社長 小川 理子 氏
第6回	「ディスラプション(破壊的創造)の時代におけるリーダー像」 株式会社東急エージェンシー 執行役員 マーケティングイノベーションセンター 本部長 月野木 麻里 氏
成果報告会	本研修の総括として、受講者が研修の学びを踏まえたアクションプランをグループ毎に発表。また、地元企業の経営者や受講者の所属企業の関係者、一般の参加者からもコメントを求めるインタラクティブな場として開催。

(実施運営：京都商工会議所／協力：同志社大学大学院ビジネス研究科)

「輝く女性応援京都会議」が主催する、管理職等の女性を対象とするプログラムで、研修全6回と成果報告会を行う。2018(平成30)年に第1回を実施。これまで3回実施している(第3回は、2020(令和2)年9月～2021(令和3)年2月に実施)。受講料は2万5千円。

＜研修受講者の声＞

- 仕事上悩んでいたことの答えを見つけられる思考力、考え方を教えていただけたように思います。
- 一緒に受講した仲間たちとは、社内の仲間とは違う、相談しあえる、力付けあうことができるような関係になりました。
- 困難な課題もチャンスに変えられる自信を持ち、仲間がともに成長していけるリーダーを目指します。

「他の研修に比べて実施期間が長いこともあり、振り返りをするためには成果報告会は必須だと考えました。受講者としても、『最後に成果報告会がある』と考えて受講することで、吸収できるものが大きくなるのではないかと思います。それに加え、グループ発表の準備を通じて受講者間の結びつきを強め、研修終了後に支え合えるネットワーク構築の端緒にしてほしいと期待しています。」

これまで2回の成果報告会が実施されたが、どちらも熱気にあふれ、研修の成果が感じられる内容だったと小牧氏は強調する。

「成果報告会に臨む皆さんの表情や声から、リーダーになることに前向きな気持ちを抱くようになったことや、自身の成長を実感していることが伝わってきます。その姿を間近に見ることができるのは、担当者として非常にうれしいこと。この研修を運営してきて本当に良かったと感じています。」

経済界とのタッグが成功のカギ

スタートからこれまで、「女性中核人材育成研修」は順調に回を重ねてきた。同研修の安定運営の土台部分に注目すると、地元経済界とのつながりが重要な役割を果たしている事実が見えてくる。

「京都の経済界と密接な関係を築いてきた方々を巻き込むことができたことが、『女性中核人材育成研修』の集客では大いに役立ちました。成果報告会に多くの企業が興味を持ってくれるのも、そういった方たちの呼びかけがあるからこそです。行政が啓発的なことを言っ

て研修を勧めるだけでなく、経済界からの後押しが持つ意味は大きいと実感しています。」

また、応援京都会議のつながりで、地元有名企業の経営者を講師として招へいできたことも、多数の地元企業の関心を引き寄せる要因になっていると小牧氏は見ている。



これまで積み重ねてきた成果については、「私の主観になりますが、企画運営に携わる人の姿勢ひとつで研修は大きく変わります。委託事業者には応援京都会議の思いをしっかりと汲んでいただき、どうすれば研修が良いものになるかを徹底的に考察して研修に反映してもらうことができました。そうした真摯な姿勢が基礎部分にあったことによって、素晴らしい研修が実現したのだと思います。」

応援京都会議は、今後も「女性中核人材育成研修」を継続実施していく方針だ。

「この3年間で研修運営の具体的なイメージをつかむことができたほか、講師選定、グループワークの進行といったノウハウも蓄積されています。こうした知見をベースに、今後も自信を持ってこの研修を展開していけると考えています。」

「輝く女性応援京都会議」

2015(平成27)年の女性活躍推進法成立に先立ち、京都府と京都市、京都労働局、京都商工会議所や(一社)京都経営者協会などの経済団体、そのほかさまざまな女性活躍にかかわる団体が、「オール京都で女性活躍を進めていこう」という思いのもとに設立した。女性活躍推進法に基づく協議会に位置づけられる。

Ⅱ-2. 継続実施事例紹介

(3) 神奈川県・横浜市「女性トップマネジメント養成セミナー」

県と市が思いをひとつにして 活気あふれる研修を実現



2019(令和元)年度から「女性トップマネジメント養成セミナー」を共催で実施している神奈川県と横浜市。共催で取り組むきっかけやそのメリットについて、神奈川県立かながわ男女共同参画センター（愛称；かなテラス）参画推進課長 奥由美子氏、横浜市 政策局 男女共同参画推進課 課長 大友喜一郎氏、同課担当係長 辰巳秋穂氏にお話を伺いました。

38

2. 継続実施事例紹介

女性が大きな一歩を踏み出す きっかけとなる研修を目指す

神奈川県と横浜市は、県内企業の部長級の女性を対象とする「女性トップマネジメント養成セミナー」を、2019(令和元)年度から共催で実施している。

両者は、2017(平成29)年度と2018(平成30)年度の2年度にわたり、内閣府主催の「女性役員育成研修」を共催してきた。「女性トップマネジメント養成セミナー」は、その経験を生かして新たに開発した企業の中核を担う女性の育成を支援する研修である。

かなテラスの奥氏は、神奈川県として「女性トップマネジメント養成セミナー」に取り組む狙いについて、こう語る。

「これまでかなテラスでは、管理職層を目指す女性を育成するために『女性管理職育成セミナー』をはじめとするセミナーを実施してきました。そこにさらに上の層を目指す『女性トップマネジメント養成セミナー』を加えることによって切れ目のないキャリア支援を提供する体制が整うことになり、幅広い層の女性に大きな一歩を踏み出すきっかけを提供できると考えています。

また、女性部長には、社内にロールモデルがないという課題があります。そのような状況に置かれている女性部長が女性経営層からの講演を聞いて、将来、

経営層の一人として働くイメージが湧くという効果もあると期待しています。」

横浜市の大友氏は、神奈川県同様さまざまな女性人材育成プログラムを実施してきた同市が新たな研修に取り組む理由について、「部長級以上の層を対象にしたセミナーは、横浜市としては未着手の部分だったので、そこを拡充していく必要がありました。」と語る。

研修共催を通じて 県と市の協力関係が深まる

神奈川県と横浜市が、「女性役員育成研修」に続いて共催で研修事業に取り組むことを選択したのは、両者がこれまでの活動を通じて連携体制を確立していたからに他ならない。

「2年間の協働を通じて連携を深め、人間関係を醸成できたことによって、『女性トップマネジメント養成セミナー』という新たな展開が生まれたと考えています。」(大友氏)

横浜市としては、「女性役員育成研修」では受講者の募集に苦勞したことから、新たな研修を実施する際は引き続き共催で取り組みたいと考えていたという。またその研修名から、「送りだす人が将来の役員候補であると受け止められかねないので参加させるのは難しい」

と企業担当者から断られることもあった。

そこで新たな研修の名称には「役員」を使わずに、「部長級が経営層を目指す」という意味で、「女性トップマネジメント養成セミナー」とした。

立ち上げに際し、大きな課題となったのが、神奈川県と横浜市の二者での予算確保だった。

そこで、参加企業の受講料を有料(3万円)として一定の収入を確保することにしたほか、横浜市が中心となって国の地域女性活躍推進交付金の申請手続きを行い、予算を確保することがなかった。

なお、3万円という受講料は、「女性役員育成研修」修了者にヒアリングを重ねた結果により設定している。



奥 由美子 氏(右)

神奈川県立かながわ男女共同参画センター(愛称:かなテラス)参画推進課長

(左;インタビュー同席の同課主任主事 小野歩美氏)

企業における役員など、女性リーダーの割合を増やし、神奈川県企業の女性活躍推進を拡大していくことを目的とする研修プログラム。プログラムは全6回。第一線で活躍する女性経営者や企業経営の専門家の講義から経営に必要な知識を学ぶとともに、女性リーダー同士のネットワーク構築にも取り組む。2019(令和元)年9月～2020(令和2)年2月に実施。2020(令和2)年度はフォローアップ研修を実施。

◆女性トップマネジメント養成セミナー

第1回	講演「女性リーダーに期待すること」 横浜市長 林 文子 氏 オリエンテーション・アクションプランについて ネットワーク交流会
第2回	講演「女性として、リーダーとして」 日本航空株式会社 特別理事 大川 順子 氏 講義「経営の基礎」 早稲田大学大学院(ビジネススクール) 教授 西山 茂 氏
第3回	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 「平成29年度女性役員育成研修受講者による パネルディスカッション～研修受講後の変化～」 <パネリスト> 富士通株式会社 神奈川総務部長 高田 ユリ 氏 株式会社野村総合研究所資産運用ソリューション事業本部 業務管理室長 馬場 亮子 氏 株式会社アイネット データセンター本部クラウドサービ ス事業部プロダクトマーケティング部 副部長 宮川 佳子 氏
第4回	講義「コーポレートガバナンス」 青山学院大学 名誉教授/ 首都大学東京 特任教授 北川 哲雄 氏 アクションプランの確認・共有
第5回	講演「経営層としての判断・意思決定のポイント」 N T Tコミュニケーションズ株式会社 監査役 小林 洋子 氏 ケーススタディ「経営判断について事例から学ぶ」 公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤 篤士道 氏
第6回	講演「経営層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/ 横浜市男女共同参画推進担当参与 アキレス 美知子 氏 アクションプランの共有・グループ発表 交流会

<コーディネーター>

株式会社キャリアン 代表取締役 河野 真理子 氏

／コンサルタント(人材育成環境創造支援・

ダイバーシティ経営環境創造支援)

／公益財団法人日本生産性本部 総合政策部参与

<主催>神奈川県、横浜市/後援:川崎市、相模原市

<受託及び実施運営>公益財団法人日本生産性本部

モチベーション向上を目的とする 新たな仕掛けを導入

プログラム開発では、内閣府主催「女性役員育成研修」を共催する中で見えてきた課題を踏まえ、より大きな育成効果を得られる仕組みとなるよう見直しが行われた。

そのひとつが受講対象者である。「女性役員育成研修」では社内役員を目指す企業勤務者と弁護士、税理士、公認会計士といった社外取締役を目指す士業従事者を対象としていたが、これを企業勤務者のみに限定した。

「キャリアアップに対する課題感に共通項が多い企業の従業員に対象を絞ることで、研修内容を対象者に寄り添ったものにすることができ、講義やワーキングを通じたネットワーク構築も円滑化されると考えました。」(大友氏)

受講者のモチベーション向上を目的として、新たに導入したのが研修コーディネーターである。

「どんな研修でもそうですが、プログラムの意図を受講者に理解してもらえず、受講者が『予定されている講義を受けて、アンケートを書いて帰るだけ』になることがあります。そのような状況が起らないように、一つひとつの講義について、どうしてそれを学ぶのか、プログラム全体ではどんな位置づけになっているかを



大友 喜一郎 氏(右) 横浜市 政策局男女共同参画推進課 課長
辰巳 秋穂 氏(左) 同 担当係長

説明したり、受講者に困りごとがあるときに相談役を務めたりするガイド役が必要であり、その働き次第で、受講者のモチベーションは大きく向上すると考えました。」(奥氏)

実際に「女性トップマネジメント養成セミナー」では、コーディネーターが全体をまとめ、さらに懇親会で受講者とのネットワークを構築し、受講者全員がスムーズにコミュニケーションできるよう取り計らうなど、きめ細やかなサポートがあった。こうしたことが、受講者の研修に対する満足度を高め、意識の変化にも大きな影響を及ぼしたと考えられる。

人とのつながりに支えられながら 学びに打ち込む

「女性トップマネジメント養成セミナー」を立ち上げるにあたり神奈川県と横浜市は、研修を通じた受講者間、あるいは受講者と過年度の修了者間のネットワーク構築促進を重要テーマに掲げた。

奥氏は、かなテラスが実施している「女性管理職育成セミナー」を通じて、ネットワーク構築の重要性を知ったという。

『女性管理職育成セミナー』の受講者たちは、同期の受講者とヨコのつながりを持ち、会社内では話せなかった悩み事を相談し合っています。そのようなつながりを持つことで、今まで自分一人では悶々としていたことを解決でき、難しい状況があっても覚悟を決めて頑張ることができています。『女性トップマネジメント養

<研修受講者の声>

- トップマネジメントは縁遠い存在と思っていましたが、講師陣の講義や参加者とのグループワークを通じて、身近な目標としてみるができるようになりました。また、豪華な講師の先生が、多忙な中、私たちのために時間を割いてくださり、メッセージをくださったことも大変貴重な経験でした。
- 共に学びあいながら交流を深める、このプログラムは非常に有益でした。学び以上に新たな視点と、活動の幅を広げるきっかけを与えてくださいました。今後、この刺激を保ち続け、自分を磨いていきたいと思えます。

成セミナー』では、企業内で少数派である女性部長が受講対象ですから、ネットワーク構築が管理職育成セミナーより格段に大事になると考えました。」

そうした視点で盛り込んだのが、初回の研修終了後に実施する交流会である。自己紹介や名刺交換、フリートークを主体とした50分ほどのイベントで、公式イベントとして実施する交流会はプログラム初日のみだったが、終了後に2回目以降の交流会の幹事役を決定し、有志による非公式の交流会が開かれた。

受講者間のコミュニケーションに加え、2017(平成29)年度、2018(平成30)年度に実施した「女性役員育成研修」の修了者と「女性トップマネジメント養成セミナー」の受講者との、受講年度を超えたタテの交流も促そうと、両者による座談会も開催している。

ネットワーク構築促進を強化した効果について、奥氏と大友氏は口をそろえて「受講者間の交流が大きく進んだ。交流会を初日に実施したことは効果的だった。」と語る。

奥氏は受講者の取り組み姿勢が徐々に変化していたことに注目している。

「最初のうちは、トップマネジメント層について、『いえいえ、私なんて』と気後れした様子を見せる方がほとんどでしたが、回を追うごとに、自らのキャリアアップの延長線上にトップマネジメント層があると、成長に向かう姿勢へと変化していきました。一部メンバーによる講義前のランチ会など、非公式の交流会も研修の活性化に貢献しています。ヨコのつながりやコーディネーターに支えられながら、安心して講義に打ち込める環境があったことで、研修の学習効果は大きく高まったと思います。」

神奈川県と横浜市は現在、フォローアップ研修実施に向けた準備を進めている。

「フォローアップ研修は、『女性役員育成研修』と『女性トップマネジメント養成セミナー』、両研修の修了者を対象にオンラインで実施する予定です。」

トップマネジメントとして活躍するための意識醸成と、ネットワーク構築がフォローアップ研修の主な目的になると横浜市の辰巳氏は語る。

息の合った協働によって効果的なセミナーを実現してきた神奈川県と横浜市だが、「研修以外の事業を相談したり、知見の交流を推進するなど、今回の協働によって、さまざまな成果が市にもたらされていると感じています。」と大友氏が語るように、協働の成果は研修以外の領域にも広がっている。

奥氏は今後の抱負をこう語る。

「引き続き横浜市、そして関係機関と連携して女性活躍推進の社会的ムーブメントを拡大していきたいと考えています。」

神奈川県立かながわ男女共同参画センター (愛称：かなテラス)

神奈川県の男女共同参画の推進拠点。男女のあらゆる分野への共同参画に向けて、県内市町村や外部組織と連携し、男女共同参画事業に取り組んでいる。

横浜市政策局男女共同参画推進課

横浜市男女共同参画推進条例に基づき、働く女性への支援、男女がともに働きやすい職場づくりを進める企業支援、女性に対する暴力防止など、さまざまな事業を展開している。



Ⅱ-2. 継続実施事例紹介

(4) 仙台市「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム エグゼクティブコース」

誰もが働きやすく生きやすい地域社会を創る 女性リーダーを育てたい



写真提供・(公財)仙台観光国際協会

仙台市と公益財団法人せんだい男女共同参画財団が共催し、仙台市、宮城県、東北地方の企業の女性活躍を支援する「企業の未来プロジェクト」。メインコンテンツである「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」において、経営者の視点を持った女性人材を育成する「エグゼクティブコース」が2020(令和2)年9月にスタートしました。その開設の経緯や同プロジェクトについて、仙台市市民局協働まちづくり推進部男女共同参画課の穂高紅葉氏と、公益財団法人せんだい男女共同参画財団エル・ソーラ仙台管理事業課長 牛井渕展子氏、同課管理事業係長の安彦美保氏にお話を伺いました。

42

2. 継続実施事例紹介

震災によって浮上した リーダーシップへの課題

仙台市と公益財団法人せんだい男女共同参画財団(以下、財団)は、2015(平成27)年から企業の女性活躍推進を具体的にサポートする「企業の未来プロジェクト」を展開しており、「エグゼクティブコース」は、同プロジェクトの柱となる研修事業「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」のコースのひとつとして提供されている。

「企業の未来プロジェクト」事業は、東日本大震災後の2012(平成24)年、ノルウェー王国からの復興基金を受けて開発された。財団の安彦氏は、プロジェクト開発の背景についてこう語る。

「震災をきっかけに、『女性がリーダーシップを発揮できていない』『なかなか声を挙げられずにいる』といった課題が浮かび上がり、私たち財団としても女性リーダーの育成が急務だという認識を持つようになったことが、プロジェクト開発の出発点です。」

同財団の牛井渕氏も、続けてこう語る。

「財団が、震災復興について中小企業経営者にヒアリングする中で、『女性の役員がいた企業は復興が早かっ

た』という声が聞こえてきました。そうした事例から、『変化が急で、多様性が求められる時こそ女性リーダーの出番なのではないか』『仙台は災害が多い地域なので、多くの中小企業に女性リーダーがいることは地域のよりよい復興につながるのでは』ということを考えました。こうした視点は、女性リーダー育成事業推進の大きな原動力になりました。」

地元企業のリクエストにこたえて 研修メニューを強化

「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」では管理職候補者向けの「マネージャーコース」からスタートし、5年間実施してきた。同コースに対する修了者の評価は高く、地域にしっかりと定着している。

一方で、財団の調査から女性役員候補者向けの研修に対する地元企業のニーズの高まりが見えていたことや、100名を超えていた「マネージャーコース」修了者のさらなる活躍の場が必要になると考えられたことから、研修プログラムのセカンドステージが検討されるようになり、「エグゼクティブコース」の設置へとつながった。

「エグゼクティブコース」の開発が進む中、仙台市は

2019(令和元)年に内閣府主催の「女性役員育成研修」を共催し、財団もその運営に協力することとなった。その狙いについて牛井渕氏は「無料で受講できる『女性役員育成研修』は、仙台市での女性役員候補者向けの研修ニーズを確認し、受講者の反応を聞けるいいチャンスになると考えました。」と語る。受講者からは、「役員を目指すプログラムの研修を仙台で受講できるのはありがたい」「異業種の方とつながるのは非常に効果的」といった声があがったという。



◆ 仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム 2020 「エグゼクティブコース」

第1回	開講式・ガイダンス 講義「ダイバーシティ&インクルージョンと女性活躍」 作家・ジャーナリスト 日経ウーマン元編集長 麓 幸子氏 トップリーダーに聞く① 麓 幸子氏
第2回	講義「イノベーションを起こす経営戦略」 東北大学名誉教授 権 奇哲氏 トップリーダーに聞く② 株式会社奥田金物本店 取締役社長 奥田 潤一氏
第3回	講義「コーポレート・ファイナンスの理論と実務」 宮城大学事業構想学群 教授 田邊 信之氏 トップリーダーに聞く③ 株式会社七十七銀行 社外取締役 奥山 恵美子氏
第4回	講義「中小企業におけるコーポレート・ガバナンス」 東北大学大学院経済学研究科 教授 木村 史彦氏 トップリーダーに聞く④ 株式会社ヒロセ 代表取締役 菅井 伸一氏
第5回	講義・実践「エグゼクティブ・プレゼンスを磨く」 国立大学法人長崎大学 准教授 スピーチコンサルタント 矢野 香氏 トップリーダーに聞く⑤ 株式会社鐘崎 代表取締役社長 嘉藤 明美氏
第6回	「持続可能な企業」 Gender Action Platform 理事 関西学院大学 客員教授 大崎 麻子氏 修了式・懇親会

意思決定の場で活躍する女性リーダーの育成を目的とする研修プログラム。部長クラスの女性が対象。
全6回(2020(令和2)年9月～2021(令和3)年2月)からなるプログラムが実施されている。

リーダーの素地を養う ダイバーシティ&インクルージョン

プログラム開発では、内閣府の「女性役員育成研修」を参考に、さまざまな点で独自色を打ち出した。

たとえば、受講資格は、企業から推薦を受けた人に限定した。研修での学びを還元する場があることが、研修成果の拡大につながると考えたためだ。

実施時間帯も変更した。「女性役員育成研修」は、日中と夜間の両方の時間帯に実施していたが、「エグゼクティブコース」は、すべて日中に実施することにした。これは、「女性役員育成研修」の受講者アンケートに、「夜の講義は集中するのが難しい」「家事があるので夜間は避けたい」という声が多くなったことを受けての判断だ。また、受講するには、企業推薦が必要という要件を設けたことから、就業時間中に研修を実施した方が多くの企業にとって参加しやすいとも考えた。

プログラム構成は、「女性役員育成研修」にならい、経営学や会計学など専門分野の講義と、企業トップによる講話の二部構成を基本形としている。講師の選定では、身近なトップの話聞くことを重視し、仙台在住の大学講師や地元企業のトップに依頼することにこだわった。

「マネージャーコース」で好評を得ているダイバーシティ&インクルージョンやエグゼクティブプレゼンスなどの講義も導入している。ダイバーシティ&インクルージョンと女性活躍の意義は、「マネージャーコース」の初回プログラムに必ず組み込んでいるテーマであり、



牛井潤氏は、「リーダー育成研修に臨んでもらう上で必須の講義です。リーダーの素地になると考えています。」と語る。エグゼクティブプレゼンスは、上級職のための意識的な自己呈示について学ぶプログラムであり、受講者からは、「自分のプレゼンスすべてに意図を持ち、信頼される印象をマネジメントしていきたい。」といった声があった。

そのほか、受講者が自身の受講目標にいかにして近づけばいいかをアドバイスする無料オプション「エグゼクティブコーチング」も、独自メニューとして設けた。

なお、「エグゼクティブコース」の開発・運営にかかる財源については、内閣府の地域女性活躍推進交付金を活用したほか、有料とすることで安定化を図っている。参加費は、「マネージャーコース」と同額の15万円と設定し、両コース参加の雇用者300人以下の企業は、2コース合計で20万円としている。

プログラムにコロナ下の視点を取り入れる

実施時期が迫る中、大きな課題となったのが新型コロナウイルス感染症への対応である。社会的価値観が短期間に激変したことから、講師を引き受けてくれた地元企業のトップリーダーと協議の上、講話の内容にコロナ対応の視点を組み込むこととした。こうした土壌場の変更をトップリーダーは快く受け入れてくれたという。

「コロナ下によってもたらされた自社の経営課題を取り上げて、お話いただけることになりました。」(牛井潤氏)

新型コロナウイルス感染症は参加企業の募集にも影響を及ぼし、「エグゼクティブコース」への参加の取りやめを検討する企業もあった。こうした事態に対して財団は「今この時期でしか聞けない話が絶対あるので、ぜひリーダー候補者を送り出してください」と参加に向けた働きかけをさらに積極的に行い、一部企業の参加につなげることができたという。

最終的に、募集定員15人のところ12人の参加が決まった。中には、「マネージャーコース」修了者からの「エグゼクティブコースを受講したい。」という声を受けて参加を決めた企業もあり、12人の受講者のうち、「マネージャーコース」修了者が4人と全体の3分の1を占めた。安彦氏はこの数字をこう見る。

「10名の受講者を確保できれば、何とかプログラムの効果が担保できると思っていましたから、そのラインを超えることができるとても安心しました。これまでの5年間の取組を地元企業も見てくださっていて、新しいプログラムにも期待を寄せていただけたのではないかと思います。」

なお、研修は集合形式のほか、希望者向けにオンラインも併用している。

受講者の成長が垣間見える講義風景に手ごたえ

研修開催中の課題は、コロナ対策に加えて、「どうすれば事業効果を最大限にあげる運営ができるか」であっ

<研修受講者の声>

- 「エグゼクティブ・プレゼンス」で、自分が意識して理想のリーダー像を作り上げていくことを学び、女性リーダーに必要な視点と感じた。
- 地元経営者の方々のお話、特に女性経営者の回が心に響いた。
- これまで自分に自信がなく過ぎてきたが、講義や経営者の方々だけではなく受講者のみなさんとの出会いが私の力となった。
- この場で出会った受講者とこれからもいろいろな形でつながっていききたい。

た。特に、講師として招いた地元企業のトップリーダーと参加者との関係性作りには心を砕いた。

「講師を務めてくださった地元企業のトップリーダーの方々と受講者が研修終了後も良い関係を築けるよう、私たちができることを常に模索しています。」(牛井渕氏)

入念な準備と関係者の努力の甲斐あって、プログラムはスムーズに進んでいる(取材時。エグゼクティブコースは2021(令和3)年2月まで実施)。これまで「エグゼクティブコース」の様子を見守ってきた仙台市の穂高氏は、「受講者の表情が回を追うごとにりりしくなってきたのを見て、嬉しく思っています。」と手ごたえを感じている。

未来の仙台を目指して修了者とともに進む

研修終了後のネットワークは、「マネージャーコース」修了者が運営する「仙台働く女性のネットワークラディレディ (Radi-Lady)」の活動によって縦のネットワークがあることから、「エグゼクティブコース」の修了者も、そこにつながっていくのでは」と安彦氏は期待している。ネットワークは主体性を重んじており、財団から積極的に働きかけることはせず、修了者に任せていく方針だ。

「エグゼクティブコース」は隔年実施を予定しており、次回は2022(令和4)年度の開催となる。

「女性管理職が増えてきたとはいえ、役員クラスの人材の育成にはもう少し時間がかかるでしょうから、毎



公益財団法人せんだい男女共同参画財団

「男女平等のまち・仙台」の早期実現を目指し、仙台における女性の自立および社会参画促進を目的とする事業や、男女平等を阻害するさまざまな問題の解決を目指す市民の主体的な活動の援助育成に取り組んでいる。

「企業の未来プロジェクト」

東日本大震災後に、仙台市がノルウェー王国から受けた復興支援基金を活用して開発された、仙台や周辺地域の中小企業を対象とする女性活躍推進事業。2015(平成27)年のスタートから5年間の活動を経て、2020(令和2)年に第二期の活動がスタートした。ノルウェーの女性役員候補育成プログラム「Female Future Program」を手本に開発された「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」を提供している。

年エグゼクティブコースを実施するのは難しいと判断しました。」(牛井渕氏)

しかし、女性リーダーの必要性や、女性リーダーがもたらす効果を広め、市内外における女性活躍の機運を高める広報活動は継続的に取り組んでいく考えだ。

仙台市と財団の視線の先にあるのは、女性リーダーの手によるより魅力的な地域社会の実現である。

「仙台市が目指しているのは、政策・方針決定過程への女性の参画や、男女がともにいきいき働ける労働環境づくりです。『仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム』が地域にますます浸透し、企業や団体の女性活躍推進を支えていけるようにしていきたいと思います。」(穂高氏)

そして、牛井渕氏は、事業を通じて目指す未来について、こう語る。

「私たちは、『企業に女性リーダーがいればそれでいい』と考えているわけではありません。仙台のため、あるいはこれからの女性たちのために、女性にとって働きやすく生きやすい社会を女性リーダーたちとともに築いていくことが最大の目標でありゴールだと思っています。また、企業だけでなく、地域のこれからの担う女性リーダー育成も大切な私たちのテーマです。地域と企業の女性リーダー育成が両輪であると考え、育成事業を展開していきます。」