

第2部 モデルプログラム

女性役員候補育成のためのモデルプログラム 骨子 ～社内・社外取締役・監査役候補向け～

※本モデルプログラムは研修実施のための1つのひな形として提示するものであり、実施に当たっては地域や対象者の実情に応じて改編されたい。

I. プログラムの実施形式

- (1) 実施主体：経済団体、地方公共団体、大学、役員人材育成事業を手がける企業・団体等
- (2) 対象：内部昇進により役員に選抜されることが見込まれる上級管理職、執行役員と社外取締役・社外監査役候補
 - ・社内人材と社外人材のバランスは地域の需給に応じて変える。
 - ・混成モデルで育成することで、相互に視野とネットワークを広げ、講師を務める企業や社内人材を送り出す企業の経営者と、社外役員候補者の顔合わせにもつなげる。
 - ・社外取締役候補人材は企業から就任の打診があり、内諾している人のみならず、就任間もない新任役員で研修受講希望者、さらには将来社外取締役候補になり得る者を含む。
 - ・社外取締役候補人材は幅広い分野から人材を募ることが望ましい。
※研修には適任者をいかに見つけ出すかという「発掘機能」も期待されており、地域の女性経営層（元経営者を含む）、弁護士、公認会計士、大学教員等への効果的な働きかけが重要。
 - ・経済団体は、傘下の企業に自社内役員候補を参加させるよう要請するだけでなく、地元企業の女性経営者等にも他社の社外役員候補としての参加を呼びかける。
- (3) 日数：通学形式で本編9回、フォローアップ1回（1回2～3時間）
 - ・平日午後6時半～9時半を想定。隔週開催し、本編を3カ月で修了。1カ月後にフォローアップ研修を設ける。
- (4) 定員：30人程度

II. プログラム構成

プログラム構成(1回2時間～3時間 隔週で開催)



1. 企業経営層による意識付け

①趣旨・目的

- ・経営者から、直接、社外取締役役に何を期待するのかを聞くことにより実践的に役割を認識してもらい、動機付ける
- ・社外取締役から、直接、その経験等を聞くことにより、役員となる覚悟を持たせ、実践的なコミュニケーションのとり方を含め、具体的な役割や行動を学ぶ
- ・内部昇進により役員に選抜されることが見込まれる上級管理職、執行役員は業務執行も含め、役割を認識し、動機付ける
- ・女性ならではの課題と強みの理解と、ネットワーク構築の契機とするための女性役員との意見交換を行う

②主な要素

- ・女性活躍の重要性や取締役に期待すること
- ・経営者としての信念や心構え、実行力と逆境からの立て直しや不断の経営改革、競争優位を持続するための企業統治や市場との対話などトップマネジメントの要諦
- ・社外取締役として必要な心構え、就任している会社での行動や発言

③想定される講師

- ・役員（代表取締役、代表取締役経験のある社外取締役、女性社外取締役・監査役等）

※経営改革に積極的に取り組んだ役員の推薦を経済団体に依頼

2. 女性活躍についての意識付け

①趣旨・目的

- ・女性活躍、ダイバーシティ及びワーク・ライフ・バランスの重要性への理解の促進

②主な要素

- ・関係法令（男女共同参画社会基本法、雇用機会均等法、女性活躍推進法等）
- ・政府の取組（第4次男女共同参画基本計画等）
- ・女性活躍の効果（民間及び学術的な調査分析、先進的企業の事例紹介等）

③想定される講師層

- ・女性活躍に向けて積極的に取組を進めている企業経営者、学識経験者、行政機関職員等

3. 知識の習得

（1）法的役割と責任・リスクマネジメント

①趣旨・目的

- ・役員の役割、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

②主な要素

- ・役員の法律上の地位
- ・取締役会と取締役・監査役
- ・役員の義務
- ・役員の責任
- ・法的なリスクマネジメントの意義
- ・内部統制システム

③想定される講師層

- ・弁護士等

（2）コーポレート・ガバナンス

①趣旨・目的

- ・コーポレート・ガバナンスの基本的な仕組みの理解

②主な要素

- ・コーポレート・ガバナンスとは何か
- ・コーポレート・ガバナンスを巡る変化
- ・コーポレート・ガバナンスの枠組み
- ・コーポレート・ガバナンスの要諦
- ・コーポレート・ガバナンスに関する事柄

③想定される講師層

- ・弁護士、大学教授等

(3) 財務・会計（任意選択）

①趣旨・目的

- ・取締役会で意思決定の際に必要な財務会計の知識習得

②主な要素

- ・財務会計と管理会計の違いと相互関係
- ・管理会計の3つの領域
- ・財務諸表から経営の現状を素早く分析する方法
- ・収益性分析の基本
- ・利益目標達成のための損益分岐点分析
- ・キャッシュフロー計算書の仕組みと経営者の視点に立った数字のツボ
- ・フリーキャッシュフローを完全に理解する
- ・設備投資の採算評価と最適意思決定

③想定される講師層

- ・公認会計士等

(4) リーダーシップ（任意選択）

①趣旨・目的

- ・役員として必要となるリーダーとしての自覚・覚悟の醸成
- ・社外からリーダーを見る目も養う

②主な要素

- ・企業経営層らによる講演
- ・グループワークによる、なりたいリーダー像

③想定される講師層

- ・企業経営層、社外取締役等

(5) マクロビュー

①趣旨・目的

- ・企業経営の前提となるマクロ経済に対する的確な見通しを持つため、経済のメカニズムを理解し、経済を読む力を身につける

②主な要素

- ・世界経済、日本経済の現状と見通し
- ・米国の政治経済、中国の政治経済の見方、国内経済政策の評価

③想定される講師層

- ・シンクタンクのエコノミスト、行政機関職員等

(6) 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

①趣旨・目的

- ・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を理解。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これからの時代の価値創造を考える。それを実現するために、企業はどう変革を起こし成長していくべきかを学ぶ

②主な要素

- ・技術と産業から見た「失われた20年」の評価
- ・顧客ニーズの変化予測と産業の未来像
- ・未来に学ぶ視点
- ・イノベーションとは何か
- ・AI、IoT、ビッグデータ
- ・シェアリングエコノミー、サーキュラーエコノミー
- ・イノベーションを起こす経営

③想定される講師層

- ・シンクタンクの研究者、ジャーナリスト、大学教授等

(7) グローバル競争を勝ち抜く経営

①趣旨・目的

- ・世界で成長している日本企業等を例に、企業経営層の経験と哲学を知り、グローバル競争を勝ち抜く経営の要諦とは何かを学ぶ

②主な要素

- ・海外展開と多様性を生かす適応戦略
- ・グローバルな人材育成
- ・DNAの伝承と共通の価値観

③想定される講師層

- ・グローバル企業の経営者

(8) 企業価値と経営戦略

①趣旨・目的

- ・経営戦略（含むM&A）等に関する知識の習得

②主な要素

- ・企業価値と経営戦略
- ・投資判断の基本
- ・M&Aにおける投資判断
- ・事例研究

③想定される講師層

- ・企業経営層、大学教授等

Ⅲ. 留意事項

- (1) 社外取締役候補、社内取締役候補ともにそれぞれの立ち位置に合わせ、研修にどう向き合い、何を得るのかを最初のオリエンテーションで明確にする。
- (2) 本編は、企業経営層や講師が一方向的に講義するスタイルではなく、講師と受講者の双方向での意見交換や受講者間の討議を中心に据える。知識系テキストはネット上等で事前に配布。登壇する経営者への質問等も必ず事前に1つ提示してもらう等、予習を組み合わせることで集合研修の機会を有効に使う。
- (3) 企業価値と経営戦略等では、知識系のテーマと実際の経営のケースを結びつけ、議案化して意思決定について討議するなど、模擬取締役の形態も検討する。また、本編の実施にあたっては、受講者とは秘密保持の誓約書を交わす。
- (4) 本モデルプログラムには、適任者をいかに見つけ出すかという「発掘機能」も期待されている。この場合に、地域の女性経営者、弁護士、公認会計士、大学教員等が有力な候補となると考えられる(付属資料7参照)。
- (5) 研修後における「候補者の確保機能」も重要であり、以下のような取組も必要。
 - ・ 研修受講者間のネットワークづくり
 - ・ 企業経営者と研修受講者がお互いを知る機会としての交流会の開催(研修講師の参加も考えられる。)
 - ・ 前二者の組合せ
 - ・ 地域の経済団体との連携による候補者データベースの構築
 - ・ 研修受講者がアドバイザーとして企業経営に参画することによる役員候補者層の拡大
- (6) その他、資格を有しているなど既に専門知識を有しており、重ねて研修プログラムを受講する必要のない者にあっては、必要なプログラムのみ受講できるよう、選択制とする。
- (7) 各地域で今後、本格的に実施されることを前提に、初期の頃には、現在の女性社外取締役にはモデルプログラムへのオブザーブ参加を求めることにより、講師候補の育成も同時に進める。