

### 3. 平成30年度大学における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

「女性エグゼクティブ育成研修～役員を目指して知識と見識を高める～」とした。

##### ② 研修対象者

近いうちに内部昇進により、役員となることを期待される上級管理職

##### ③ 研修期間

平成30（2018）年12月11日～平成31（2019）年2月15日（全6回）

各回、開催時間は平日の18時～21時とした。

##### ④ 研修場所

昭和女子大学（東京都世田谷区太子堂1-7-57）

##### ⑤ 研修の目的

今回の研修は、「①意識づけ」、「②知識の習得」、「③ネットワークの構築」を目的にしたプログラム構成となっている。

##### (ア) 意識づけ

広い教養と豊富な経営経験を持つ優れた経営層から、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もつと同時に、自らの目指す役員像を描く。

##### (イ) 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。

##### (ウ) 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。

## ⑥大学開催におけるプログラムの特徴について

全6回の実施は地域開催プログラムを踏襲しているが、大学での開催プログラムにおいては大学の特徴を生かし、勉強会ゼミを導入。より深く受講者が学べるよう工夫したことが最大の特色である。

勉強会ゼミは3クラス設け、それぞれ10人程度の少人数で、グループディスカッションを含む演習形式で行う（受講者は申込時にクラスの第1希望、第2希望を申告）。担当講師には、全員、ゼミ指導経験のある昭和女子大学の専任教員を配置した。学びへの意欲及び理解の向上を図るため、ICT（「Google Classroom」）を活用し、教材や事前課題の提供、個別の質問対応など、課外指導を併せて行い、これにより自主的な学び、知識の深掘りを図った。

なお、プログラムの策定にあたっては、役員に求められる以下の能力を可能な限り取り入れた。

役員に必要な能力とは、『女性人材の活躍2016 第7回 コア人材としての女性社員育成に関する調査結果』（出典：（公財）日本生産性本部・生産性労働情報センター）によれば、コア人材として成長していくうえで女性社員に高めて欲しい能力として、「リーダーシップ・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」、「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」の順である。また、規模別にみると、3,000人以上では、「リーダーシップ・指導力」が他の規模別に比べ高くなっているほか、「ビジョンを構想する力」「経営戦略など、組織マネジメントに関する知識」といった能力が他の規模より求められていることが特徴である。

上記に関する能力に加え、企業経営、監督に必要な基本的知識である「法的役割と責任」や「リスクマネジメント」および「財務会計」を取り入れた。また、世界経済の動向をキャッチする上で重要な視点となるマクロビューやグローバル社会において国際競争力を高めるための企業統治、ダイバーシティ経営が生むイノベーション及び持続可能な社会の実現に向けた、企業活動の重要性の益々の高まりに沿ったプログラムとした。

また、各回研修後、リフレクションシート（6回※WEB回答）を用い、受講以前の考えや、研修において最も気づきを得た項目、今後の取組みについて、全員の回答を受講者間で共有する。受講者それぞれの気づきと受講前後の意識変化を知ること、多様な見方や考え方があることを発見し、より自己の気づきを深めることとする。

以上、大学の特徴を生かしたプログラムを策定するとともに、企業経営層講演、必修講座、選択講座、勉強会ゼミ及び交流会においては、グローバル経営における役員に必要な知識や能力要素として、具体的に以下の知識・能力の習得を目標として策定した。

## <講義内容のポイント>

### (ア) 企業経営層講演

ロールモデルとなる女性企業経営者2名と外資系コンサルティングファームの経営者1名を講師とし、女性経営者からはご自身の経験から女性経営者の役割と重要性について、外資系経営者からはダイバーシティ経営とイノベーションについて講演いただき、女性役員に向けて意識付けを図った。

### (イ) 必修講座

役員として必要な知識習得を目的とし、「リーダーシップ」「コーポレート・ガバナンス」に加え、グローバル社会で重要となる「ダイバーシティ経営とイノベーション」を必修講座とする。それぞれの専門性に照らして社会人教育経験のある大学教員を講師とした。

### (ウ) 選択講座

受講者のスキルや業務経験により、必要とする知識も異なることから、2つの選択制講座を準備。選択講座①は、役員として当然知っておく知識として「法的役割と責任・リスクマネジメント」「意思決定の為の財務・会計」、選択講座②は、役員として大局的な視野で物事を捉えていただくために、企業価値の新しい基準となる「ESG・SDGs」と、国単位で経済の見方を考える「マクロビュー」とした。

### (エ) 勉強会ゼミ

受講者の知識の深堀、交流を目的に3つの勉強会ゼミを実施

#### ○勉強会ゼミA：財務・会計研究

企業環境が大きく変動している中で、過去の業績からの事業計画ではなく、フォワードルッキングの視点からの事業計画が求められているからこそ、財務諸表を読みとく重要性が高まってきている。2015年から適用されているコーポレートガバナンスコードでは、資本コストの概念が明言されるようになってきており、将来に向けた投資の議論のためには資本コストの認識が不可欠である。このような状況の中で、財務諸表の見方と分析の方法を事例等のワークやディスカッションを交え、実践に役立てるように考えていく。

#### ○勉強会ゼミB：リーダーシップ研究

これからの時代に求められる女性のリーダーシップについて考えていく。ドナルド・ハイフェッツ＝ハーバード大学教授が提唱する「アダプティブ・リーダーシップ」の理論を使いながら、受講者自らが業務上直面したリーダーシップ上の試練について、グループ・ディスカッションでともに解き明かしていく。仲間とともに疑似体験することで、役員に求められる全体俯瞰力やリレーション構築についての心構えを高めていく。

○勉強会ゼミC：組織マネジメント研究

企業において重要な人材育成について、主に「学び」、「キャリア開発」、「モチベーション」の観点から考えていく。マーケティングやファイナンスと同様に人材育成にも戦略が必要である。ケースを用いて今日の人材育成戦略について学ぶとともに、受講者各自が優秀な人を輩出する人材プールをいかに構築するかについてディスカッションしていくことを中心に実施する。

(オ) 交流会

受講者同士の交流に加え、ロールモデルとして5名の女性役員をゲストに迎え、役員への意識付けとネットワークの拡大を目指す。

## ⑦全体プログラム

プログラムは、前項の大学開催におけるプログラムの特徴に基づき、理論による知識習得と経営者講話による動機づけを基本とし、ディスカッションや課題の掘り下げを図る勉強会ゼミを3回設定することとした。具体的には大学教員を中心とした知識習得の講座と、ロールモデルとなる女性経営者の講話を設け、勉強会ゼミは事前課題や事後学習の時間を設けることができるように間隔をあけ実施し、また、動機づけとネットワークの構築に有効な交流会2回を含め、以下のようなプログラム構成とした。

| 回   | 日程                 | プログラム内容   |
|---|--------------------|---|
| 第1回   | 2018年<br>12月11日（火） | ○オリエンテーション<br>○必修講義『リーダーシップ』<br>○企業経営層による講演①「女性活躍推進への期待」<br>○交流会                          |
| 第2回   | 2018年<br>12月18日（火） | ○企業経営層による講演②「女性経営者の役割とは」<br>○勉強会ゼミ（クラス別講座）<br>【A】財務・会計研究<br>【B】リーダーシップ研究<br>【C】組織マネジメント研究 |
| 第3回   | 2019年<br>1月17日（木）  | ○必修講座『コーポレート・ガバナンス』<br>○勉強会ゼミ（クラス別講座）<br>【A】財務・会計研究<br>【B】リーダーシップ研究<br>【C】組織マネジメント研究      |
| 第4回   | 2019年<br>1月31日（木）  | ○選択講座<br>【①－1】法的役割と責任・リスクマネジメント<br>【②－1】ESG/SDGs<br>○企業経営層による講演③「グローバル競争を勝ち抜く経営」          |
| 第5回   | 2019年<br>2月7日（木）   | ○選択講座<br>【①－2】意思決定の為の財務・会計<br>【②－2】マクロビュー<br>○交流会（役員ロールモデルを迎えて）                           |
| 第6回   | 2019年<br>2月15日（金）  | ○必修講座『ダイバーシティ経営とイノベーション』<br>○勉強会ゼミ（クラス別講義）<br>【A】財務・会計研究<br>【B】リーダーシップ研究<br>【C】組織マネジメント研究 |
| ※勉強会ゼミ（クラス別講座）A・B・Cから1つを履修<br>※選択講座は、①または②を選択 |                    |   |

## (2) 受講者について

### ① 募集方法

- ・定員：30名
- ・募集専用WEBサイトを立ち上げて、平成30年11月5日より募集を開始。日本経済団体連合会、東京商工会議所の協力を得て加盟企業へ周知するとともに、昭和女子大学ダイバーシティ推進機構会員企業、イクボス企業同盟加盟企業への周知等も行った。

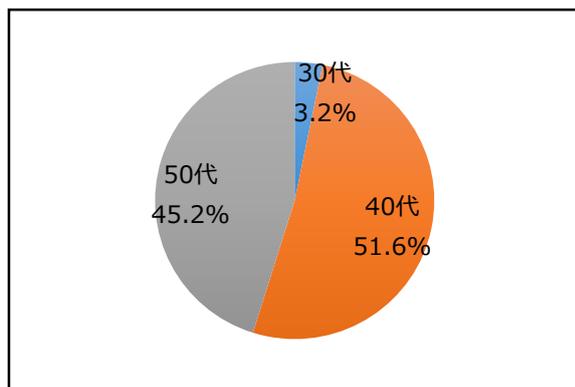
### ② 受講対象者 近いうちに、内部昇進により役員になることを期待される上級管理職

今回の受講者数は31名（うち21名は所属企業からの推薦者）であった。

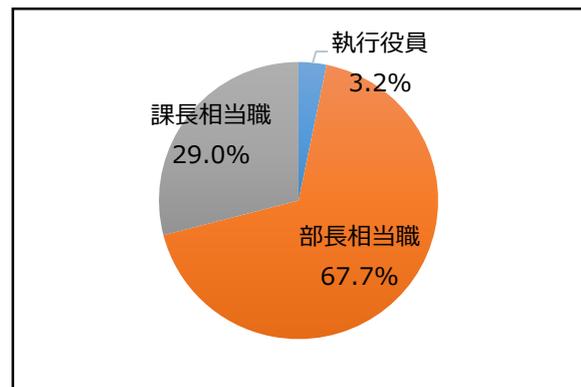
### ③ 受講対象者の属性等

募集の際にターゲットを絞ったことから、7割が部長相当職となり、一部役員及び役員経験者もいた。また、組織内の異動回数については、平均5.1回、転職回数については、平均0.3回であった。

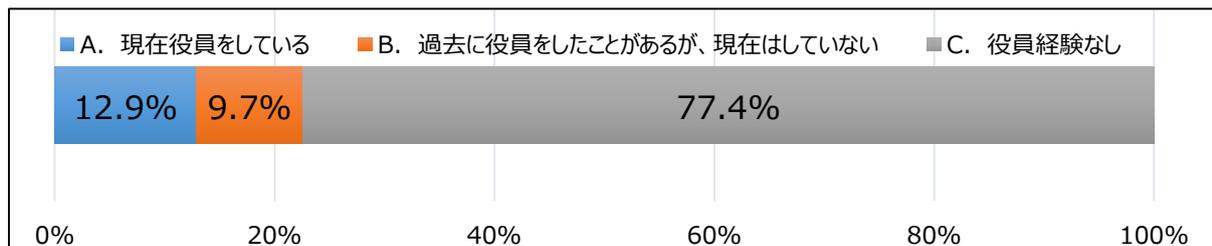
図表 1 - 3 - 1 年代別割合



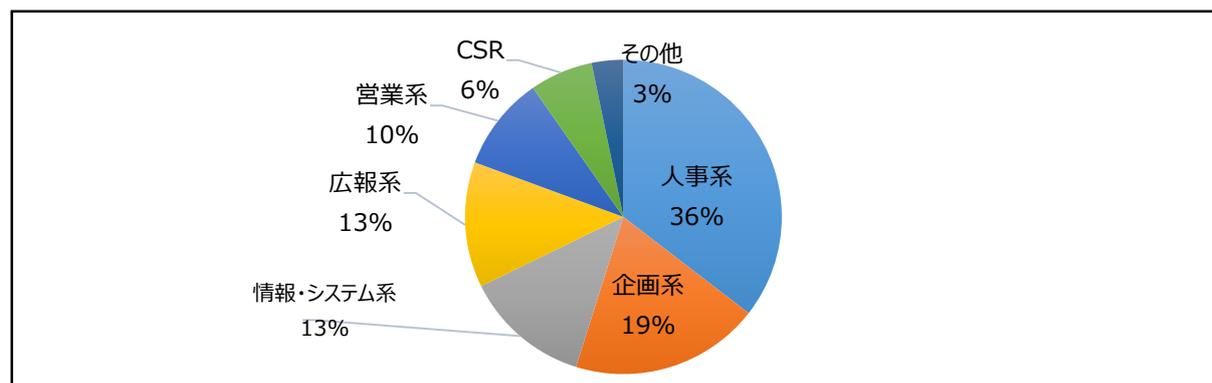
図表 1 - 3 - 2 役職別割合



図表 1 - 3 - 3 役員経験の有無

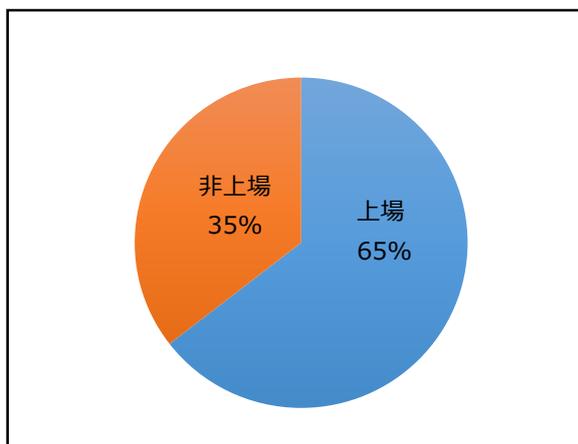


図表 1 - 3 - 4 部署・部門別



④受講対象者の所属企業状況

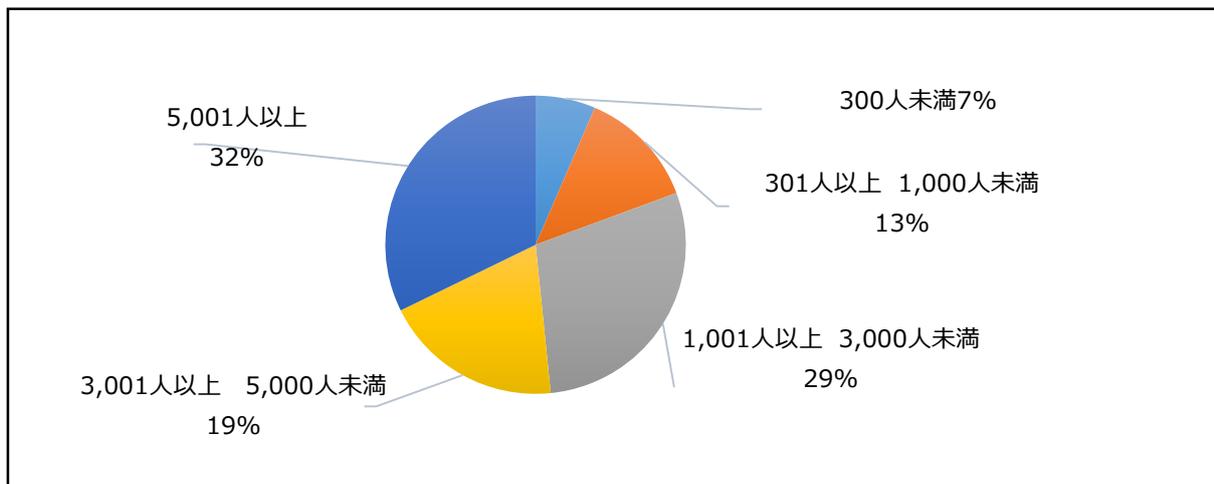
図表 1 - 3 - 5 所属企業上場・非上場



図表 1 - 3 - 6 業界別の割合と社数

| 業種            | 割合    | 社数 |
|---------------|-------|----|
| 製造業           | 22.6% | 7  |
| 小売業           | 12.9% | 4  |
| 情報通信業         | 9.7%  | 3  |
| 損害保険          | 6.5%  | 2  |
| 医療機器・医薬品の製造販売 | 6.5%  | 2  |
| サービス業         | 6.5%  | 2  |
| 生命保険業         | 3.2%  | 1  |
| 不動産業          | 3.2%  | 1  |
| 美容・保育・福祉      | 3.2%  | 1  |
| 水産・農林業        | 3.2%  | 1  |
| 信販業           | 3.2%  | 1  |
| 出版業           | 3.2%  | 1  |
| 宿泊業           | 3.2%  | 1  |
| 建設            | 3.2%  | 1  |
| 銀行業           | 3.2%  | 1  |
| ソフトウェア・サービス事業 | 3.2%  | 1  |
| ウェブマーケティング    | 3.2%  | 1  |

図表 1 - 3 - 7 従業員数割合



### (3) 実施プログラム

|              |   |   |   |  |
|--------------|---|---|---|--|
| 第1回<br>12/11 | オリエンテーション   | 【必修】必修講座<br>「リーダーシップ」<br>今井 章子<br>(昭和女子大学<br>グローバルビジネス学部教授)     | 【必修】企業経営層講演<br>「女性活躍推進への期待」<br>坂東 眞理子<br>(昭和女子大学理事長・総長)   | 交流会  |
| 第2回<br>12/18 | 【必修】企業経営層講演<br>「女性役員の役割とは」<br>アキレス 美智子 氏<br>(SAPジャパン常務執行役員)         |   | クラス別講義 (勉強会ゼミ)  |  |
|              |   |   | A   | 財務・会計<br>研究<br>新井 佐恵子<br>(昭和女子大学<br>グローバルビジネス学部・教授)                  |
|              |   |   | B   | リーダーシップ<br>研究<br>今井 章子<br>(昭和女子大学<br>グローバルビジネス学部・教授<br>/現代ビジネス研究所所員) |
|              |   |   | C   | 組織マネジメント<br>研究<br>高木俊雄<br>(昭和女子大学<br>グローバルビジネス学部・准教授)                |
| 第3回<br>1/17  | 【必修】必修講座<br>「コーポレート・ガバナンス」<br>北川 哲雄 氏<br>(青山学院大学<br>国際マネジメント研究科 教授) |   | クラス別講義 (勉強会ゼミ)  |  |
|              |   |   | A   | 財務・会計<br>研究<br>同上  |
|              |   |   | B   | リーダーシップ<br>研究<br>同上  |
|              |   |   | C   | 組織マネジメント<br>研究<br>同上   |
| 第4回<br>1/31  | コース別講義 (選択講座)   |   | 【必修】企業経営層講演<br>「グローバル競争を勝ち抜く経営」<br>梅澤 高明 氏(A.T.カーニー日本 会長) |  |
|              | ①-1   | 法的役割と責任・<br>リスクマネジメント<br>西尾 孝幸 氏<br>(みらい総合法律事務<br>所・代表弁護士)      |   |  |
|              | ②-1   | ESG・SDGs<br>板谷 公恵 氏<br>(株)クリーン<br>コミュニケーショングルー<br>プ・グループマネジャー)  |   |  |
| 第5回<br>2/7   | コース別講義 (選択講座)   |   | 交流会 (ロールモデルを囲んで)  |  |
|              | ①-2   | 意思決定のための<br>財務・会計<br>毛利 正人 氏<br>(東洋大学教授・<br>米国ワシントンDC<br>公認会計士) |   |  |
|              | ②-2   | マクロビュー<br>柳川 範之氏<br>(東京大学大学院<br>経済学研究科教授)                       |   |  |
| 第6回<br>2/15  | 【必修】必修講座<br>「ダイバーシティ経営とイノベーション」<br>保田 隆明 氏<br>(神戸大学大学院 経営学研究科 准教授)  |   | クラス別講義(勉強会ゼミ)   |  |
|              |   |   | A   | 財務・会計<br>研究<br>アクションプラン<br>発表  |
|              |   |   | B   | リーダーシップ<br>研究<br>アクションプラン<br>発表                                      |
|              |   |   | C   | 組織マネジメント<br>研究<br>アクションプラン<br>発表                                     |
|              |   |   | クロージング  |  |

勉強会ゼミは1・2・3回とも同じ講師が指導にあたります。

## (4) 研修実施後

### ① 修了証について

本研修の修了者（規定の出席回数を満たした方〔全6回中、4回以上の出席〕）には、「内閣府女性役員育成研修修了者」として、内閣府男女共同参画局長名の修了証を授与する。なお、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人材バンクへの登録

修了者のうちご同意いただいた方には、内閣府のホームページ「女性役員育成研修修了者人材バンク」(<http://www.gender.go.jp/policy/yakuin/shuryo.html>) に名簿を掲載する。