

## 経営者マインドの醸成と 地元でのネットワーク形成を目指す

～これまでに実施されてきた研修の数々～

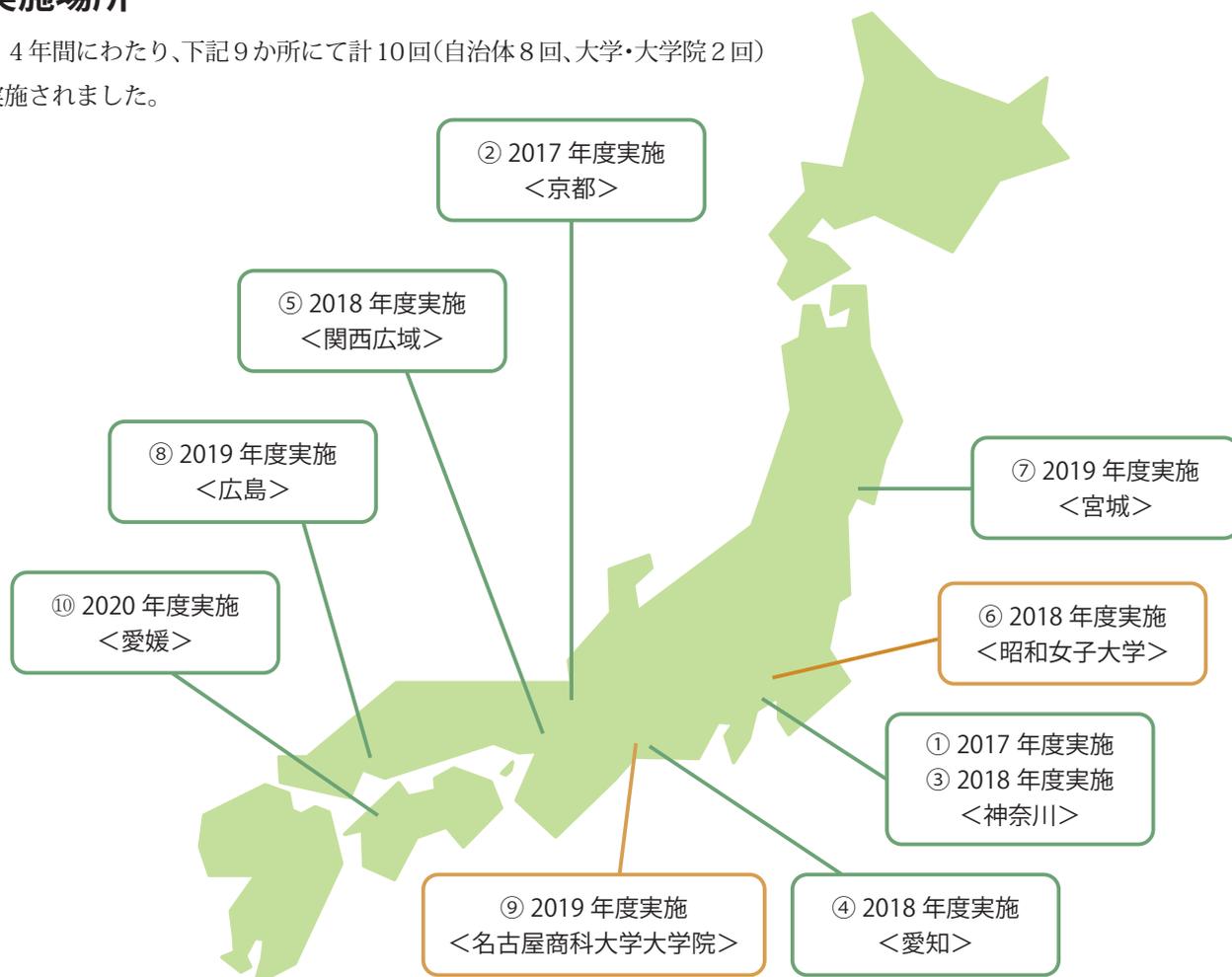
内閣府主催「女性役員育成研修」は2017(平成29)年度から2020(令和2)年度まで4年間にわたり、主に自治体等地域との共催による実施と、大学による実施の2つのパターンで実施されてきました。

ここでは、各地で行われた研修を紹介するとともに、受講者の声を基にどのように改善に取り組んできたのか、そのポイントについても探ります。

### (1) 2017(平成29)年度から2020(令和2)年度の研修実施概要

#### 実施場所

4年間にわたり、下記9か所にて計10回(自治体8回、大学・大学院2回)実施されました。



## 基本の研修構成

2016(平成28)年度策定「女性役員候補育成のためのモデルプログラム」(詳細はP. 27-29)を基に、全6回を基本として、各回半日程度実施しました。

回	研修内容	ねらい
第1回	◇オリエンテーション ■企業経営層講演 ●講義：コーポレート・ガバナンス (主な講師) 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 ◇ネットワーク交流会	◇研修の目的と期待値を示す ■企業経営層からの意識付け ●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	■企業経営層講演 ●講義：法的役割と責任、リスクマネジメント (主な講師) 鳥飼総合法律事務所 パートナー弁護士 村瀬 孝子 氏	■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
第3回	■企業経営層講演 ●講義：財務・会計 (主な講師) 早稲田大学大学院(ビジネススクール) 教授 西山 茂 氏	■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4回	■企業経営層講演 ●講義：企業価値と経営戦略 (主な講師) 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科准教授 齋藤 卓爾 氏	■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5回	■企業経営層講演 ●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 (主な講師) 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 ◇アクションプラン(※)の確認	■企業経営層からの意識付け ●マクロ経済の観点、ICT、IoT、ビックデータ、 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	■企業経営層講演 ◇アクションプランの共有・グループ発表 (主な講師) S A P ジャパン株式会社 人事戦略特別顧問 アキレス 美知子 氏 ◇ネットワーク交流会	■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

(※)「アクションプラン」では研修で学んだことを活かして、各自の目指す役員・リーダー像を描き、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図ります。

- 上記掲載の講師の所属等は、直近でご登壇いただいた研修当時です。
- 企業経営層講演では、各地域の地元企業や名士による講演が行われました。

## 各地の実施内容について

各地域の開催実績や、各地域の特徴を活かした講師や独自のテーマ、取組について紹介します。

### ① 2017(平成29)年度実施<神奈川>

【共催】神奈川県：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

\* 36名(企業勤務者24名、士業等12名)

時期および回数	2017(平成29)年10月～2018(平成30)年3月、5回+フォローアップ1回
時間帯	平日夜
会場	TKPガーデンシティ横浜、横浜市開港記念会館
地元経営者等講師	株式会社アイネット 取締役会長 池田 典義 氏 株式会社横浜スカイビル 代表取締役社長 風間 利彦 氏 キリンビール株式会社 執行役員横浜工場長 神崎 夕紀 氏 横浜市長 林 文子 氏 首都大学東京大学院 社会科学研究科教授 松田 千恵子 氏
独自設定テーマ	○ 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

⇒継続実施事例 (P.38 参照)

### ② 2017(平成29)年度実施<京都>

【共催】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

\* 31名参加(企業勤務者15名、士業等16名)

時期および回数	2017(平成29)年10月～2018(平成30)年3月、5回+フォローアップ1回
時間帯	平日夜
会場	京都ウィメンズベースアカデミー
地元経営者等講師	株式会社ユーシン精機 代表取締役社長 小谷 眞由美 氏 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 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江 氏 株式会社IH 顧問 塚原 一男 氏 京都信用金庫 理事長 増田 寿幸 氏
独自設定テーマ	○ 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

⇒継続実施事例 (P.35 参照)



グループ発表の様子  
(2017年度京都研修第6回より)

## ③ 2018(平成30)年度実施&lt;神奈川&gt;

【共催】神奈川県、横浜市、川崎市、相模原市

\* 32名参加(企業勤務者16名、土業等16名)

時期および回数	2018(平成30)年9月～2019(平成31)年2月、5回+フォローアップ1回
時間帯	平日夕方～夜
会場	横浜市情報文化センター、横浜市開港記念会館
地元経営者等講師	株式会社ファンケル 取締役執行役員 佐藤 由奈 氏 ANAホールディングス株式会社 取締役副会長 篠辺 修 氏 横浜市長 林 文子 氏 首都大学東京大学院 経営学研究科 教授 松田 千恵子 氏 株式会社IHI 取締役常務執行役員 水本 伸子 氏
独自の取組	○「第4回」講義は、企業勤務者と土業別による選択制とした。 講義1「企業の女性活躍推進事例」(企業向け) 大成建設株式会社 管理本部 人事部部長 塩入 徹弥 氏 講義2「財務・会計」(土業等向け)

⇒継続実施事例(P.38参照)

## ④ 2018(平成30)年度実施&lt;愛知&gt;

【共催】愛知県、名古屋市

\* 36名参加(企業勤務者18名、土業等18名)

時期および回数	2018(平成30)年9月～2019(平成31)年2月、5回+フォローアップ1回
時間帯	平日夕方～夜
会場	ウインクあいち
地元経営者等講師	日本航空株式会社 副会長 大川 順子 氏 日本特殊陶業株式会社 代表取締役会長兼社長 尾堂 真一 氏 豊田通商株式会社 取締役会長 加留部 淳 氏 川合伸子法律事務所 弁護士/株式会社FUJI 取締役 ノイビデン株式会社 取締役 川合 伸子 氏 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江 氏
独自の取組	○「第4回」講義は、企業勤務者と土業別による選択制とした。 講義1「企業の女性活躍推進事例」(企業向け) カゴメ株式会社 常務執行役員CHO(人事最高責任者) 有沢 正人 氏 講義2「財務・会計」(土業等向け)

アキレス美知子氏による講演の様子  
(2018年度愛知研修第6回より)

## ⑤ 2018(平成30)年度実施&lt;関西広域&gt;

【共催】関西女性活躍推進フォーラム(関西広域連合、公益社団法人関西経済連合会)

\* 37名参加(企業勤務者18名、士業等19名)

時期および回数	2018(平成30)年9月～2019(平成31)年2月、5回+フォローアップ1回
時間帯	平日夕方～夜
会場	(大阪)Open Innovation Biotope“bee”(株)オカムラ関西支社KIZUKI LABO内) (神戸)あすてつぶKOBE
地元経営者等講師	カワソーテクセル株式会社 代表取締役社長 稲付 嘉明氏 株式会社ファミリア 代表取締役社長 岡崎 忠彦氏 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江氏 アートコーポレーション株式会社 代表取締役社長 寺田 千代乃氏 関西大学 客員教授/(一財)大阪市男女共同参画のまち創生協会 理事長 (関西電力株式会社 監査役、積水ハウス株式会社 監査役) 槇村 久子氏
独自の取組	○「第4回」講義は、企業勤務者と士業別による選択制とした。 講義1「企業の女性活躍推進事例」(企業向け) 株式会社アシックス 執行役員CSR統括部長 太田 めぐみ氏 講義2「財務・会計」(士業等向け)

## ⑥ 2018(平成30)年度実施&lt;昭和女子大学&gt;

\* 31名参加(すべて企業勤務者)

時期および回数	2018(平成30)年12月～2019(平成31)年2月、全6回
時間帯	平日夜
会場	昭和女子大学
大学、経営者等講師	昭和女子大学理事長・総長 坂東 真理子氏 A.T.カーニー 日本法人会長 梅澤 高明氏
独自の取組	○必修講座「ダイバーシティ経営とイノベーション」 神戸大学大学院経営学研究科 准教授 保田 隆明氏 ○選択講座 ①「法的役割と責任・リスクマネジメント」 みらい総合法律事務所・代表弁護士 西尾 孝幸氏 「意思決定の為の財務・会計」 東洋大学教授・米国ワシントンDC公認会計士 毛利 正人氏 ②「ESG,SDGs」 株式会社クレアンコミュニケーショングループ グループマネジャー 板谷 公恵氏 「マクロビュー」東京大学大学院 経済学研究科 教授 柳川 範之氏 ○勉強会ゼミ 大学の特徴を生かし、より深く受講者が学べるよう導入。3クラス、各10人程度の演習形式で実施。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、ICTも活用しながら、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うことで、自主的な学び、知識の深掘りを図った。

⇒継続実施事例 (P.32 参照)

## ⑦ 2019(令和元)年度実施&lt;宮城&gt;

【共催】宮城県、仙台市

\* 33名参加(企業勤務者29名、士業等4名)

時期および回数	2019(令和元)年9月～2020(令和2)年2月、全6回
時間帯	平日午後の時間帯(1～3回、6回)および夜の時間帯(4、5回)
会場	エル・ソーラ仙台(仙台市男女共同参画推進センター)
地元経営者等講師	アイリスオーヤマ株式会社 代表取締役会長/仙台経済同友会 会長 大山 健太郎 氏 株式会社東邦銀行 執行役員事務企画部長 高橋 由美子 氏 第一フロンティア生命保険株式会社 代表取締役社長 /第一生命ホールディングス株式会社 取締役常務執行役員 武富 正夫 氏 ウエルシアホールディングス株式会社 取締役 /株式会社サイバー・ソリューションズ 取締役/東北大学会計大学院 教授 /成田由加里公認会計士事務所 代表 成田 由加里 氏 株式会社北洲 代表取締役社長 村上 ひろみ 氏
独自の取組	○ 講義「企業価値と経営戦略」 東北大学大学院 経済学研究科 教授 福嶋 路 氏 ○ ネットワーク構築の強化のため、第3回研修にネットワーク交流会を追加

⇒継続実施事例(P.42参照)

## ⑧ 2019(令和元)年度実施&lt;広島&gt;

【共催】広島県、広島市

\* 36名参加(企業勤務者29名、士業等7名)

時期および回数	2019(令和元)年10月～2020(令和2)年2月、全6回
時間帯	平日午後の時間帯
会場	広島市総合福祉センター (BIG FRONTひろしま)
地元経営者等講師	日本航空株式会社 特別理事 大川 順子 氏 広島管財株式会社 代表取締役社長 /広島経済同友会 ダイバーシティ委員会委員長 川妻 利絵 氏 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長/J.フロントリテイリング株式会社 社外取締役 /ウシオ電機株式会社 社外取締役/コニカミノルタ株式会社 社外取締役 橘・フクシマ・咲江 氏 株式会社八天堂 代表取締役/三原商工会議所 会頭 森光 孝雅 氏 株式会社広島銀行 監査役/損害保険ジャパン日本興亜株式会社 取締役 /元アンデルセングループ 社長 吉田 正子 氏
独自の取組	○ ネットワーク構築の強化のため、第3回研修にネットワーク交流会を追加

## ⑨ 2019(令和元)年度実施&lt;名古屋商科大学大学院&gt;

【共催】愛知県

\* 30名参加(すべて企業勤務者)

時期および回数	2019(令和元)年10月～2020(令和2)年2月、全6回
時間帯	第1回、第6回は土曜日日中に開催。2～5回は平日夜間に開催
会場	名古屋商科大学大学院名古屋丸の内タワー
大学、経営者等講師	三菱重工業株式会社 シニアフェロー 荻野 貴美子 氏 名古屋商科大学大学院 研究科長・教授 北原 康富 氏 ミックインターナショナル株式会社 代表取締役 九鬼 綾子 氏 大同特殊鋼株式会社 会長/中部経済同友会 代表幹事 嶋尾 正 氏
独自の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ビジネススクールであることの特徴を活かし、全ての必修講義でケース教材を用いて、受講者同士の議論を重視した講義を実施。</li> <li>○ 勉強会ゼミ 第1回に大学の指導教員よりゼミ紹介。第2回～第5回に3グループに分かれて実施。第6回にケース発表会を開催。ゼミでは、役員を目指す受講者が問題視する事柄を「ケース」として書き出し、その問題の克服に向けた自己見解を「ノート」にまとめる作業を、時間をかけて進行させた。</li> <li>○ 研修全体を統括するプログラムディレクターを設置。全ての研修にプログラムディレクターが参加し、各講義の目的を伝えて受講者の理解を深めるとともに、疑問に対して適宜フォローすることで、研修効果の最大化を目指した。</li> </ul>

## ⑩ 2020(令和2)年度実施&lt;愛媛&gt;

【共催】愛媛県

\* 34名参加(企業勤務者27名、士業等7名)

時期および回数	2020(令和2)年10月～2021(令和3)年1月、全6回
時間帯	平日午後の時間帯
会場	(第1回)愛媛県男女共同参画センター (第2～6回)Zoomによるオンライン開催 ※第6回については、当初現地開催の予定から、緊急事態宣言発令に伴い、オンライン開催へ変更。
地元経営者等講師	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 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 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 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 ぬい 氏
独自の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> <li>○ 事業承継者を研修受講対象者として明示。</li> <li>○ 6回のうち5回をZoomによるオンラインで開催。チャットやグループ分け機能を活用し、質疑応答やグループワークを行うなど、講師と受講者間のコミュニケーションや受講者同士のネットワーク構築に取り組んだ。</li> </ul>



## (2) 課題と改善のポイント

各地域で研修を実施した結果、改善すべき課題もみえてきました。  
ここではその改善ポイントについてまとめるとともに、実際に改善した結果についてご紹介します。

### 見えてきた課題

#### ① 受講対象者の職種・役職

- 所属する企業の規模や役職の違いから、課題の捉え方が異なる。
- 「企業勤務者」と「士業」では、専門性や経験等により、抱えている課題が異なる。

#### ② 役員への意識

- 研修の目的の一つとして、役員になることへの意識付けがあるが、必ずしも受講者全員が役員を想定しているわけではない状況がある。

#### ③ プログラム構成

- 学んだ知識を整理し、理解度を深めるための企業価値向上や課題解決に向けた議論の時間が十分ではない。
- 想定外の事案に関する課題解決型の事例やケーススタディなど、所属組織の課題に落とし込んだワークも取り入れ、知識の実践(アウトプット)の場を設ける必要がある。
- 近年は、人事制度改革や人材育成等が役員会議上の重要な議題となっていることから、人事に関するテーマを組み入れることも必要。
- 今後実践で経営に必要となるCXやDX、それらを包含したITデジタル戦略も加えるべきである。

#### ④ 参考書籍の有効活用

- 参考書籍の紹介は、事前・事後での理解を深めるために効果的だが、事前に読むことができなかった受講者が少なからずいる。

#### ⑤ ネットワークの構築

- 外部とのネットワークづくりが極めて重要であるため、ネットワーキングの時間を十分に確保することが必要。
- 共催者による研修終了後の受講者のネットワーク継続のサポートや、学習のフォローアップなどの支援も望まれる。

#### ⑥ その他

- 中小企業が多い地域においても、女性役員候補者や事業承継者の育成ニーズがある。
- オンラインでの研修は、講師・講演者とのネットワークや受講者間のネットワーク構築に対する工夫が必要となる。



## 改善のポイント



### ①受講対象者の職種・役職

- 地域の実情に応じて、受講対象となる職種・役職の選定や、一部選択制プログラムとする。
- 初回に、職種や業種を超えたネットワークの構築や、異なる経験や知識を持つ受講者同士の議論が有効である旨を伝える。
- 地域の実情に応じて、企業勤務者と士業の割合をあらかじめ設定する。

### ②役員への意識

- 組織の推薦があると、受講後の所属組織への学びの還元やフォローアップにも有効である。
- アクションプランの作成によって、研修で学んだことを具体化し、目標を明確にするよう促す。
- 研修の初回に、「女性役員の必要性」についての講義の時間を設ける。

### ③プログラム構成

- グループワークの時間を十分に確保することで、議論の活発化、自主的な学びを図る。
- 講演や講義は、地域特性や中小企業事例なども含め、各地域に密着したプログラムとする。
- 講義テーマについて過去の学習経験を確認するほか、講師への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を図る。

### ④参考書籍の有効活用

- 事前学習を促すため難易度の異なる書籍を紹介する、事前に学んでおいてほしいポイントを示す、事前課題を設けるなどの工夫をする。
- 初回にすべての回の書籍を案内するだけでなく、各講義において再度紹介する。
- 分量を少なくし、参考資料(A4・5～10枚程度)として配布する。
- 紙媒体だけでなく、デジタルコンテンツを有効に活用し、場所や時間に捉われずに学べるようにする。

### ⑤ネットワークの構築

- 午後開催にすることで、研修終了後の夕方～夜の時間をネットワーク構築に活用する。
- 交流会を初回と最終回だけでなく、中盤(第3回)にも設定する。
- 研修開始の早いタイミングで、自主交流会を促す声掛けを行う。
- 共催者と協力し、研修終了後の受講者のネットワーク継続のサポートや、学習のフォローアップの機会(オンラインも可)を設ける。
- 事前アンケートの項目に自己アピール欄を設け、その内容を受講者間で共有することで、初回からのネットワーク構築促進に役立てる。

### ⑥その他

- 研修対象者を事業承継者に特化するなど、地域の実情に応じた効果的なプログラムを作成する。
- 地方自治体と地域の経済団体や大学等が連携し、地域女性活躍推進交付金(P.57参照)を活用することで、有効な研修を実施することができる。
- オンラインを活用することで、地方自治体での研修においても、都市部から講師を呼ぶことや周辺自治体へ参加を呼び掛けることが容易になる。

## 改善後の実施結果(アンケート結果等より)

### ①プログラム内容について

- 経営層の講演では、取締役会・経営会議、役員の役割等について語っていただくことで、実際の経営者の仕事についてイメージを持てるようになり、受講者の意識の変化や不安の解消につながった。

**Voice**「役員になるということが全く想像できる状況ではなかったが、学ぶことにより、見える世界が少し開けてきたため、飛び込む恐怖などの抵抗感が和らぎました。」

- 大企業・中小企業、東京・地元、男性・女性、社内・社外と様々な立場の方に登壇いただくことで、目指す方向を考えるヒントを与えることができた。

**Voice**「女性経営層の方の講演では、共通して倫理観を持って身を正すことが大切であると伺ったように思います。私もふれずに倫理観と芯を持って頑張っていきたいです。」

- 講師への質問を事前にアンケートに記入してもらい、講師と事前に共有したことは効果的であった。ただし、質問の数が多い場合には時間内で対応ができないこともあり、工夫が必要となる。
- ディスカッションの時間を長めに組み入れることで、交流機会の少ない企業勤務者と土業の受講者による意見交換が積極的に行われた。
- 具体性や精度の低いアクションプランもあったため、プログラムにおけるアクションプランの優先順位を上げ、講師からのフィードバックや、所属組織への報告等の仕組みを検討することも必要。

### ②ネットワーク構築

- 夕方ではなく、午後開催にすることにより、ディスカッションや交流の時間を確保できた。
- 休憩時間を長くするなど、講演後の講師との名刺交換や交流が可能となったことで、受講者間だけでなく、講演者・講師とのネットワーク構築の機会も提供できた。

**Voice**「都度交流の時間を設けていただき、また、グループメンバーも替えていただくなどの工夫をしていただいたことで、ほぼ全員と情報交換をすることができました。最終日の交流会ではさらに親交を深めることができ、今後この「ネット」を「ワーク」させるよう定期的に場を設けたいです。」

- ネットワーク形成には、自主的な交流会の開催有無が大きく影響することから、第1回の前後に自主交流会の幹事協力者を数名募ることで、早期の開催をサポートした。

**Voice**「幹事役の方がいらっしゃるの、大変助かりました。今後も関係を続けていきたいです。」

- 研修終了後も共催団体と連携を取りながら、ネットワークの機会を設けることで、トップマネジメントとして活躍するための意識醸成を図った。

**Voice**「研修後しばらくたってからのフォロー研修があれば、自分自身のモチベーションの維持が保てます。また、皆さんの今後の活躍を知ることによって双方に刺激が与えられると思います。」

### ③その他

- 研修の各回をつなぐ役割を担う担当者(プログラムディレクター)を設置することで、受講者の研修に対する不安や疑問を解消することができ、結果、研修の理解度の向上につながった。
- オンラインでの研修は、知識の習得にはある程度有効である。また、通常聞くことのできない講演者や講師の話が聞けたり、時間の制約がある受講者も参加することができる。

**Voice**「移動時間も無く、時間を有効活用できました。」「普段は講師への質問などはためらってしまうのですが、オンラインだと質問しやすく感じました。」