地域で伸ばす! 女性リーダー育成ハンドブック



令和3年3月 内閣府男女共同参画局

はじめに

女性活躍は地方創生と少子化対策の鍵

女性の活躍は、グローバル化が進む中、世界的な人材獲得や投資を巡る競争の成否を通じて日本経済の成長力にも関わります。しかしながら、我が国では、経営の意思決定に関わる役員における女性の割合は、2020(令和2)年時点で6.2%と、2012(平成24)年から8年間で約4倍に増加したものの、国際的にはまだ低い水準です。また、女性役員は社外役員が多いなど、男性役員とはキャリアが異なっている現状にあります。

とりわけ、地域経済を支えている中小企業や小規模事業者は、人手不足に直面しています。そのような中で女性活躍の推進は、優秀な人材の確保・定着につながり、企業の持続的な発展にとって不可欠です。地方圏では、近年、大都市圏へ出ていく若い女性が多い中で、女性にとって魅力ある地域を作っていくことが、地方創生と少子化対策にとっての鍵となります。

地域で連携して育成する「女性リーダー」

企業としては、女性の採用・育成・登用を着実に進め、管理職、更に役員へという女性登用のパイプラインを構築することが求められています。そのためには、地方公共団体、地域社会、経済界や労働界などが密に連携して「女性リーダー」を育成していくことが必要です。タイトルの「地域で伸ばす!女性リーダー育成ハンドブック行政・経済団体・大学・企業が連携してつくる『学びとネットワークの場』」には、役員の候補となる女性を「女性リーダー」と位置付け、地域全体で思いを一つにして地域の貴重な財産である女性リーダーを育成してほしい、という願いを込めています。

ハンドブックを手に取った皆さまへ

このハンドブックは、内閣府が2017(平成29)年度から2020(令和2)年度に試行実施した「女性役員育成研修」をもとに作成しました。地方自治体や地域の経済団体・大学等が、地域の実情に応じた研修を企画するにあたり、参考になる情報がたくさん詰まっています。ぜひ、研修の計画立案にご活用ください。また、研修を受講した女性リーダーにもインタビューや座談会でお話を伺い、研修前後の気持ちの変化や、後に続く女性リーダーへのメッセージを掲載しています。読み物としても、お楽しみいただけると幸いです。

このハンドブックがきっかけとなり、全国各地で女性リーダーの育成が進み、多くの女性役員が 輩出され、ひいては、経済社会の活性化につながることを願っています。

令和3年3月

目 次

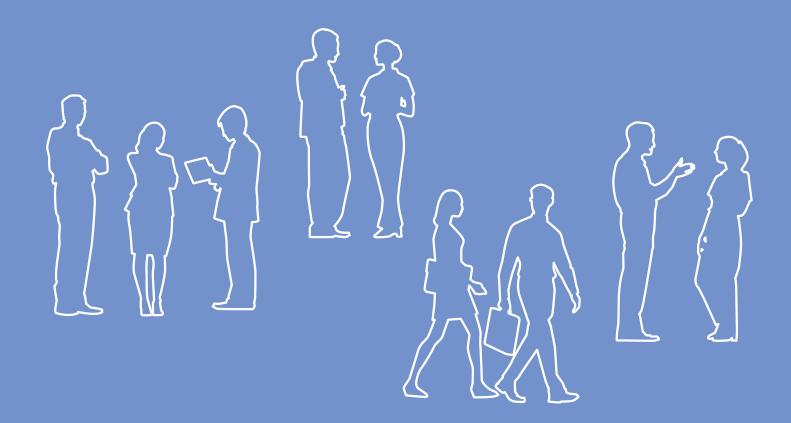
Ⅰ. 女性リーダー育成の効果

1.	研修受講者の声	
	(1) 研修受講者によるオンライン座談会	4
	(2) 研修受講者へのインタビュー	10
	① 井元 宏美(株式会社三笑堂 執行役員 経営企画部 部長)	
	② 原 繭子(公認会計士・株式会社 PALTAC 社外監査役)	
	③ 石畑 和恵(株式会社丹青ヒューマネット 代表取締役社長)	
2.	受講者アンケートに見る意識の変化と研修の効果	
	(1) 役員になることへの意識や不安	17
	(2) 研修の効果	
	Ⅱ. 企画立案のための 5 STEP	
1.	5 つの STEP で進める女性リーダー育成研修	24
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」 ······	32
	(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~」	
	(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」	
	(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」 …	
201	17 年度から 2020 年度の研修実施結果	46
内閣	閣府事業の紹介	56
╁⋷	事業にご協力いただいた委員の皆様	F0
//\ =	3. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1.	····· ٦٢

I

女性リーダー育成の効果

- ◆ 研修受講者によるオンライン座談会 ◆
 - ◆ 研修受講者へのインタビュー ◆
- ◆ 受講者アンケートに見る意識の変化と研修の効果 ◆



Ⅰ-1. 研修受講者の声

(1)研修受講者によるオンライン座談会

研修でつかんだ手広え

「自分らしさ」を胸に更なる一歩を踏み出そう

各地域の女性リーダーたちは、どんな思いを抱いて研修に臨み、どんな気づきを得たのか一。

2017 (平成29) 年度から4年間にわたり全国各地で開催してきた内閣府主催の「女性役員育成研修」の受講者 たちがオンライン上に集い、研修を振り返りながら「女性役員を目指すということ」について話し合いました。

【座談会ご参加の皆さん(敬称略)】

<研修受講者>

- ◆ 株式会社アイネット ITMS本部 ITソリューション事業部 プロダクトマーケティング部 副部長 宮川 佳子 ……………
- ……………… 2017 (平成 29) 年度神奈川研修修了

- ◆ 広島電鉄株式会社 経営管理本部 総務部長 嶋治 **美帆子…………………………………………………………………………** 2019(令和元) 年度広島研修修了
- ◆ 株式会社タマディック 管理本部総務部 部長 **吉田 牧代**··························· 2019 (令和元) 年度名古屋商科大学大学院研修修了

く司会・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 (内閣府「女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」 企画委員会委員)



(画面上にお集まりいただいた皆さん)

女性リーダーはまだまだ少数派

河野 本日はお集まりいただきありがとうございま す。はじめにお聞きしたいのが、皆さんが勤めている 会社の女性登用の現状です。女性管理職として、また 女性役員候補者として活躍されている皆さんは、社内 では稀有、つまり"レア"な存在なのか。そんな視点でお 答えいただければと思います。

私は、自分は社内でとてもレアな存在だと思っ ています。女性として初めて部長に登用されたのです が、女性部長はその後1名が昇格したのみです。女性 役員候補者を積極的に育成したり、管理職への登用が 普通になるには、まだ少し時間がかかりそうです。私 自身、部長待遇での中途採用なので、プロパーの後進 が育っていくのは、まだまだ長い道のりかなと思って います。

私が勤める電鉄会社は、社員の大半が男性で、 嶋治 女性役員も女性執行役員もいません。私は唯一の女性 部長で、そのほかは女性課長と係長が数名います。女 性課長や係長の中には、急に引き上げられた人もいて、 彼女たちはすごく苦労しているようです。

鈴木 当行はパートを含めるとほぼ半数が女性で、女性管理職比率は2010(平成22)年3月末時点では7.7%でしたが、2020(令和2)年3月末には13.4%まで増加しました。それでも、支店長や本部課長クラスの女性は多くはなく、それを実感したのが先日出席した課長クラスの会合でした。約60人の出席者の中で女性は私だけだったのです。ただ、もう少し下の世代、役職に就く前の段階の行員は男女の人数に大きな差はないので、彼女たちが仕事を継続し、自然体で活躍するための土台をつくることが今の私の任務だと思っています。

吉田 エンジニアリング会社である弊社も、男性比率が高く、事務方を含めても9割強が男性です。決裁権を持つ女性管理職は未だ誕生しておらず、会社でも推薦やフォローを進めているのですが、努力至らずといった所です。事務方でも、私が初で唯一の女性部長です。

宮川 どちらの会社もよく似た状況なのですね。私 の会社は、女性社員比率こそ24%ですが、管理職は 210名のうち10人と、わずか5%ほどです。私も含め、管理職の多くは新卒入社の社員です。過去を振り返りますと、女性の場合、ライフイベントをきっかけに昇進をあきらめるケースも少なくない状況でしたから、私自身はレアな存在だと自覚しています。とはいえ視点を変えれば、がんばって道を切り開いているメンバーが5%もいるということですし、その可能性を何とかして広げ、女性若手社員に希望を与えることができたらいいと思っています。

研修のチャンスを逃すまいと社長に直談判

河野 皆さんの置かれた状況や、所属組織についてよく分かりました。後進の育成というのは本当に重要だなと私も思います。では、ここからは研修についてお伺いしたいと思います。まずは、受講したきっかけを教えてください。

嶋治 私は研修参加前から有志による広島の女性管理職の交流会を運営しているメンバーの一人なのですが、参加者に県職員の方がいて、その方から「今度こんな研修があるんだけどどう?」と言われたのがきっかけです。まさに「こんな研修を待っていた」と思いましたので、すぐに社長室に行って、「社長!私、この研修に参

加したいんですけど、いいですか。」と直談判しました。

鈴木、宮川 すごい! (拍手)

嶋治 ありがとうございます(笑)。社長も社員が行きたいと言っているものを止めさせるには、それなりの理由が必要ですよね。ですから答えは一択です。「わかった、わかった、行ってこい。」という返事をもらい、参加できることになりました。当社では、なかなか管理職に対する研修の機会が無いので、私は本当に行きたいと思って参加させていただきました。

吉田 よくわかります。私も研修の存在を知り、社長に「ぜひ受けさせてください」とお願いに行きました。 社内の管理職会議は、基本的に女性は私一人なので少し寂しい思いをしていました。この研修は女性をターゲットにしていたので、自分と同じような立場の女性と一緒に学べると思い、「自分が望んでいたのはこれだ!」と受講を希望しました。

鈴木 私の場合は、勤務先に地域の経済団体から「『女性役員育成研修』が実施されるので参加しませんか。」と声がかかったのがそもそものきっかけです。当行には役員候補者といえる部長クラスの女性がいなかったため、ちょうど同時期にダイバーシティ推進室の室長に就任した私に声をかけてもらえました。役員候補の方々が学ぶ場に参加してたくさんの学びを得られたことは、今振り返るととてもラッキーだったと思います。



鈴木さん

流 私は公認会計士でもありまして、研修のことは 日本公認会計士協会からの案内メールで知りました。 私も皆さんと同じように社長に参加希望を申し出て、 推薦状を書いてもらい申し込みました。会計士受験の 際に、会計や法律的な知識は習得していましたが、マ ネジメントの研修に非常に興味があり参加しました。 宮川 私は、どちらかといえば鈴木さんと一緒で、受け身で参加したようなところがあります。役員から推薦されて……といえば何の問題もないように聞こえるかもしれませんが、実際のところは私くらいしか該当者がいなかったというのが実情でした。ただ、私としては、せっかく声を掛けていただけたのですから、「このチャンスを逃す手はない」と思い、二つ返事で受講を決めました。

講師の言葉に勇気をもらう

河野 研修のことを知り、大きな関心を抱いて参加 した方が多いようですね。では、実際に講義を受けて みていかがでしたか。吉田さんは大学院による研修プ ログラムでしたね。

吉田 はい、学生時代に戻ったような充実した学びの機会を経験しました。プログラムには、第一線で活躍されている企業経営者の講演の他に、大学院教授による講義やディスカッションがありました。また、大学院らしいプログラムとして、受講者30名が3つのグループに分かれ、担当教授がつく勉強会ゼミがありました。勉強会ゼミでは、毎回、白熱した議論が交わされました。



吉田さん

宮川 内容は本当に充実していましたよね。未知の分野について貴重なお話を聞けた講義もあれば、自分の仕事とかかわりが深い領域について別視点からのお話を聞いて、「自分たちがやってきたことは間違っていなかった」というように答え合わせをしたような思いになった講義もありました。一線で活躍されている講師の方ばかりでしたが、どなたも「若手は肩肘張らずに、頭を柔らかくして、さまざまな情報をどんどん入れていかなきゃダメ。」というメッセージを投げかけてきてくださったように感じていて、すごく刺激になりました。

嶋治 受講者のほとんどは役員になることに不安を 抱いているのではないかと思います。そうした不安が、 第一線で活躍している女性経営者の方々のお話を直接 聞くことで次第に和らいでくる感覚を実感しました。 特に印象に残ったのは、ある女性経営者の「女性らしさ を出していいのよ」という言葉です。男のように働かな いとなかなか認めてもらえない、という悔しさのよう な感情を持っているのは私だけでないと思いますが、 そんな考え方をする必要はまったくないと、大きな勇 気をいただきました。

また、イノベーションの講義では、当社のように安全、安心が中心の会社であっても、イノベーションの発想がないと生き残れないことを強く感じました。ディスカッションでは、飲食業の方とコラボの意見も出たりするなど、新しい発見が満載の講義でした。この研修でなければ、こんな経験はできなかったと思います。

河野 皆さん講師がよかったとのお話ですが、中身だけでなくメッセージ性や皆さんに何を伝えるのか、伝わるのかを踏まえて講師を選ぶことも主催者としては大変重要ですね。

鈴木 講師の皆さんは、ご自身が役員を務める上で 大切にしている矜持や責任感、さらには役員として働 くことの楽しさ、今後のビジョンにいたるまで、率直 なお話をしてくださいました。私たち女性を本気で応 援してくださっているのが分かり、本当に感動しまし た。毎回、まるで勇気をもらえる言葉のシャワーを浴 びているようでした。講義の進め方については、グルー プワークのメンバーを毎回シャッフルするというシス テムが、ディスカッションを新鮮にしてとても良かっ たと思います。

宮川 グループのシャッフルのこと、まったく同感です。女性は打ち解けるのが早いですから、シャッフルがなければ最初に仲良くなった人同士のグループで固まってしまったかもしれません。そうなると、たくさんの人と話をして気づきを得る機会を失ってしまうことになります。

研修終了後も続く活発なグループ交流

河野 気になった点やご要望があるという方はい らっしゃいますか。 宮川 私が参加した研修には、1時間半~2時間かけて参加している受講者が数人いました。その方々は、お忙しかったからでしょう、講義に間に合わないことがありました。せっかくの講義を一部受けられなかったわけですから、とても残念に思っていたのではないかと思います。そうした状況が起こらないようにできればいいのですが……。

宮川さん

嶋治 そこは私もそう思いました。私はたまたま居住地で研修が開催されたから良かったのですが、遠方の方は、なかなか苦労されているようでした。

滝 お子さんが小さい受講者の方が、なかなか親睦 会に参加できなかったのが少し残念かなと思いました。

河野 遠方から来場する受講者がいることを踏まえた工夫が必要なのかもしれません。たとえば、オンライン研修を導入するのはどうでしょう。

着 私はZoomを用いた講義を受講する機会が多くあります。その経験上感じるのは、リモート講義では発言力の高い人が議論を主導する方向になりやすいので、対面式の方が活発で建設的な講義が期待できるのでは、ということです。

一方で、全国どこに住んでいても参加できるのがオンラインの魅力です。たとえばリモート講義を主体としながら、ときどき集合研修を開催するというプログラムはいかがでしょう。そのような研修が実現したら、日本中の女性役員候補者と知り合えるかもしれません。

鈴木 どちらも良い点があると思うのですが、講義に熱量や引き締まった空気感といったものを求めるとするなら、やはり対面式の方が良さそうですね。また、グループ内で相互理解を深められるかどうかが、その後の議論の行方を左右すると思います。オンライン研修であれば、たとえば、事前にグループ内でプロフィール等が公開されていて、ある程度人となりを知り、さらにグ

ループワークの前にコミュニケーションを取る時間を 設けるといった工夫をするとよいかもしれません。

宮川 移動時間の関係で来られない人の選択肢として、オンラインと対面を両立させるのも一案ではないかと思います。

河野 なるほど、確かにそうですね。もうひとつ、研修を通じて横のつながりをつくること、つまりネットワーク構築について伺います。研修終了後も受講者同士でネットワークを構築して、活動しているという方はいらっしゃいますか。

吉田 受講者の皆さんとは現在もLINEでつながっています。教授陣も加わり「未来創造倶楽部」というグループLINEを立ち上げて、研修終了後からずっと情報交換をしています。また、自己研鑽のための勉強会を開催したり、著名人を招いてお話を伺ったり、受講者の職場を相互に訪問して女性社員の方々との座談会など、実のある活動を継続しています。

宮川 最初のうちはネットワークを無理に作ろうとしていなかったのですが、研修が進むにつれ、この人ともっとつながりたいという感覚が増えてきて、研修の最後に有志の方の声掛けで受講者の名簿を作成しました。定期的に懇親会を開催していて、仕事でもプライベートでもチャレンジし続ける人達を身近に感じながら情報交換できているのが、良いところだなと思います。

滝 私が参加した研修の受講者は、大阪、神戸、京都の方々です。要するに関西のおばちゃんばかりなので、食事会にしても何にしても、気軽に集まってはわいわいと盛り上がっています。これまでの集まりを振り返りますと、個人のお宅でのランチ会というのもありましたし、温泉も行きました。私は不参加でしたが、ゴルフやスキューバダイビングといったイベントもあったと聞いています。



滝さん

一同 スキューバダイビング!?

滝 そうなんです。こうやってまったく違う業種の方と知り合いになって、いろいろな話を聞いて啓発される機会は、これまでほとんどありませんでしたから、本当に素晴らしい経験ができていると感謝しています。

研修をきっかけに自分の思いを伝える

河野 皆さん、積極的につながり、それぞれに貴重な交友を積み重ねているようですね。同じように仕事をしている中で公私両方について話すことができ、背中を押し合えるというのがとても良いことだと思いました。さて、研修を通じてたくさんの知識や経験を得てこられたと思いますが、それによってご自身のポジションに対する考え方は変わりましたか。

滝 私は監査法人出身ですが、心のどこかで「女性が 士業の事務所の代表になり、一線で活躍していくのは 容易ではない」と一歩引いて考えていました。しかし、 今回の研修で、自分の事務所を構えて勝負しているた くさんの女性会計士や弁護士の方々とお会いして、「自 分だってできる」という気持ちを非常に強く持ちまし た。また、研修後、MBAを取ろうと大学院に入学し、 卒業したのですが、それも、研修を通じて経営への理 解を深めて、複眼的な視点を持つようになったからチャ レンジできたことだと考えています。

宮川 まだ役員に推薦される身ではないですが、私は今、努力してポジションをもう1ランク上げたいと考えています。後進のために道を開くことにつながるということもありますし、これまでチャンスをくれた会社のために、また、自分のためにという思いもあります。将来的には、できることなら社外取締役として他社から声をかけていただけるようなレベルになりたいですね。

吉田 自分が役員になれるかどうかはわかりませんが、会社に認められるだけのスキルと素養をしっかりと身につけた上で挑戦したいと社長に話しています。

河野 驚きました。社長とそんな話ができるのですね。

吉田 後に続く女性社員のためにも、普段から積極

的に発言するようにしています。

嶋治 吉田さんのような思いは私にもあります。私が勤めている会社では、プロパーの女性社員が昇進を重ねて役員になるという段階にはまだありません。それを許容していいものか、役員たちは悩んでいる状況にあるのではないかと考えています。ですから、この研修に参加したのも、そうした現状を打破したいという思いがあってのことです。私が研修に参加したことで、「嶋治は上を目指している」と社長に思ってもらえるくらいの意思表示ができたのではないでしょうか。これをきっかけに、会社に変化が起こってくれないかと期待しています。

嶋治さん

河野 「役員育成研修に参加したい」「検討してください」といったやり取りを通じて、自分の意思を伝えるというのは、とても大切ですね。研修後も、「すごく良い研修でした」「勉強になりました」とフィードバックして、その中で改めて思いを伝えるのもポイントになりそうです。

鈴木 以前は、経験不足で若手に充分なアドバイスができないときなどに後ろめたい思いがありました。ですが、研修への参加を契機に他者とのかかわり方を見つめ直し、アドバイスすることが大事なのではなく、相手の思いをいかに受け止めて、良いところをどのように引き出すかということが大事だと気が付きました。また、研修を重ねるごとに、自分が会社に戻って何をするべきなのかが明確になっていき、自分が働くことによって後輩をはじめとする周りの女性達に、どのような影響を与えることができるのかを考えるようになりました。

しなやかさと芯の強さを持って前進しよう

河野 皆さん、貴重な意見をありがとうございました。研修企画者の参考になると同時に、大きな励みに

なるのではないかと思っています。最後に、皆さんの 後に続く女性たちへのメッセージをお願いします。

嶋治 肩書を持つことによって自分の裁量が増え、さまざまなことを自分で決められるようになると、そこに新しい仕事の楽しみが見えてきます。まずは上を目指すことによって、そんな良いことがあるということを知ってほしいです。そして、難しいと思ったときは一人で抱えずに、周りを見回して頼れる誰かに相談してほしいと思います。周りのリソースを存分に使って、ぜひ前向きにチャレンジしてください。

滝 今や男女雇用機会均等法施行後に就職された女性が、経営層として活躍する時代です。女性役員候補者もそうですし、その下のマネージャークラス、さらにその下のスタッフクラスの女性も大切に育てていき、今私たちが取り組んでいることをつないでいかなければならないと思っているところです。女性はライフイベントも多く、困難に直面することも多いと思いますが、女性だからこそできることもたくさんあります。さまざまな選択肢を視野に入れ、一つひとつ試しながら仕事を続けていってほしいと思います。

鈴木 会社や組織を離れて、いろいろな人との語り合いの場や情報交換の場に参加することは、非常に大切だと思います。これから、いろいろなライフイベントと向き合い、仕事を続けていくかどうか迷うことがあるかもしれません。そのようなときも、自分が選択した道をしなやかに進んでいけるのが女性の特権ではないかと私は考えています。私自身、そういうしなやかさや芯の強さを持って前に進んでいきたいと、今、決意を新たにしたところです。

吉田 以前、どうして管理職になるのが嫌なのか、後輩の女性たちに尋ねてみたことがあり、その中には管理職における業務過多と責任に対する不安の声が多くありました。これは弊社のみならず中小企業の製造系企業において、女性管理職の前例、つまりモデルケースとして参考になる人物がまだまだ少ないことも起因していると思います。女性が管理職、そして役員として活躍されていらっしゃる他業種・他業界が多くあり、弊社としてもそういった企業を参考にしながら、女性がキャリアビジョンをしっかり描ける空気感を醸成してまいりますので、是非チャレンジいただきたいと思います。

宮川 私も皆さんと同じことを考えています。オファーがあったら尻込みしないで、まずは一度受けてみる。駄目だったらそれはそのとき。その経験を活かして再チャレンジすることも出来るでしょうし、悩んだら相談する先や相談する機会もきっとあるでしょう。このような研修に参加すると、外にネットワークができて視野が広がるので、視点が変わるきっかけになります。周囲から勇気をもらって、どんどんチャレンジしてください。

河野 貴重なご意見をたくさんいただき、本当にありがとうございました。「2020(令和2)年までに女性管理職比率30%」という数値目標はまだまだ遠く、女性役員に限ってみると非常に少ないのが現状です。しかし、かつてはレアだった4年制大学の女子学生が現在は当たり前になっているように、女性管理職や女性役員の存在がレアではなくなる時代は、すぐ目の前までやってきているのではないでしょうか。今回の座談会に参加して、心からそう思いました。今回お集まりいただいた皆さんが先頭に立って、女性が生き生きと働き、優秀な人や努力を忘れない人が当たり前のように経営層に登用される社会を実現してくださると、大いに期待しています。

<研修企画担当者へのメッセージ>

この座談会では研修受講者の皆さんから研修に 対する生の声を伺うことができました。研修企 画・実施のヒントがたくさん詰まっていますの で、是非、参考にしていただき、更に良い研修の 場を、街で、大学で、創り出してください!



河野さん

Ⅰ-1. 研修受講者の声

(2)研修受講者へのインタビュー①

多様な考えに触れ、 自分なりの女性リーダーの姿を描き出す

井元 宏美 (株式会社三笑堂 執行役員 経営企画部 部長)

一2017(平成29)年度京都研修受講者一

大切にしている「多角的な視点」

井元宏美さんは、一般事務からキャリアをスタートし、現場業務の経験を積みながら昇進を重ね、2018(平成30)年に内部統制などを担う部門の執行役員に就任した。昇進の打診を受けたとき、頭をよぎったのは「ああ、きたか。」という思いだったという。

「当時は女性活躍推進法が施行された直後。社内に 女性管理職比率を上げようという機運が高まっていた ので、執行役員の話がくるかもしれないと思っていま した。ここでやらないと言ってしまったら、後に続く 女性が止まってしまい前に進まないだろうと思ったの で、やらないという選択肢を選べませんでした。」

就任後は部下から相談を受けたり、承認が必要な案件に対応するなど、部内のコミュニケーションに費や

推薦者の言葉

非常に勉強熱心な面。

非常に頼りになる存在です。

自分の意見を持ち、主張できる点。 全体を俯瞰しながら、正しい判断を行える。 三笑堂の将来を見据えて、率直な意見が言える。 働き方改革、女性活躍推進を三笑堂として取り組ん でる矢先、「執行役員」として更に活躍できると判断。 井元さんがロールモデルにもなるでしょうし、社内 が活気づいて様々な提案、提言が生み出される。 また、女性ならではの感性で問題・課題を異なった 切り口で解決に導くことも。

> 株式会社三笑堂 土手 克己(代表取締役社長)

す時間が大きく増えている。そうした中で大切にしているのが、「多角的な視点を持ち、客観的に事実を見ること」である。

「課長職になりだしたころから、上にあがるにつれ、 自分は変わっていないつもりでも周りの見る目が変わ りました。同じ発言をしてもその影響力が強くなって いくことが想定した以上に大きかったです。現場にい ないことも多くなったので、できるだけ事実を正しく 集めていく。真実が曲がってしまうことがないように、 気を付けるようになりました。」

メンバー皆で達成感を共有した 研修最終日の発表

2017(平成29)年に執行役員を打診された頃、登録していた京都府からのメールでタイミングよく「女性役員育成研修」を知った。社内にロールモデルがいなかったため、以前より積極的に外部研修に参加するようにしていたのだ。

「これから執行役員としてやっていくには、役員の 役割を理解した上で、自分のすべきことを考えていく 必要がある。」という課題意識を持っていた井元さん は、「この研修は役員の務めを知り、考えを深める絶 好の機会になるはず。」と期待を膨らませたそうだ。

研修がはじまると、受講者が皆、高い意識で講義に 臨んでいる様子を見て、気が引き締まったという。

「しっかりと学んで成果を持ち帰りたいという積極 的なムードが教室中に漂っていました。他の受講者の 皆さんと意見交換する中でも、『そんな考え方もある



会社の皆さんと(左から5人目;井元さん)

のか』と感心させられることがたびたびあり、一方、 悩みつつも前に進もうとしている方が多いことにも勇 気づけられました。また、役員にとって会計や心理学 などの知識も必要ですが、多くの発想や思考ができる ような経験をもっと学んでおけばよかったと気づかさ れました。」

最も印象に残ったプログラムは、「最終日に実施されたアクションプランの発表です。」と井元さん。プログラム後半で受講者は、研修の学びを今後どのように活かしていくかについて「アクションプラン」を作成する。そして、いくつかのグループに分かれてディスカッションし、意見を取りまとめてグループごとにプレゼンに臨むのだが、井元さんのグループはメンバーの予定が合わず、ディスカッションの機会をなかなか持てなかったという。

「お子さんがいらっしゃる方もいて、集まろうとしても誰かが都合がつかないということが何回かありました。そんな苦労があった分、良い発表ができたときは、皆で心から喜び合い、達成感を共有できました。」

井元 宏美(いもと・ひろみ)

京都府出身。入社後資材部(現サプライチェーン部)、総務部・ 営業事務(現事務部)を経て、2007 年業務推進部(現経営企画 部)。2018 年執行役員経営企画部部長に就任。

主に、新卒採用・教育・コンプライアンスなどの業務を担う。

【株式会社三笑堂】

本社は京都にあり、医療機器・病院設備・医療用品・医薬品・ 衛生材料・介護用品・研究機器・試薬などの販売やレンタルを 行う商社。医療・健康を軸足に近畿圏に展開。

社員数はグループ全体では1130名、男女比率60%:40%。 女性管理職比率は11% (係長職含む)。

後進育成に取り組んでいきたい

執行役員就任以降、忙しい日々を送っている井元さんだが、ワークライフバランスの視点では、「執行役員になってから、むしろ自分の時間をしっかりとれるようになりました。」と語る。

「これまでは管理職でありながら現場仕事にも携わってきましたが、近ごろはメンバーから『もう手伝ってもらわなくて大丈夫です』と言ってもらえるようになりました。それで楽になったんです(笑)。」

気分転換の方法はいくつかあるが、最近はフラワー アレンジメント教室でリフレッシュしているという。 「お花は集中力が必要。緊張感があっていい刺激になります。一緒に習っている人たちとのおしゃべりも楽 しみです。」

今後は、後進の育成が大きなテーマだ。

「リーダーという役割に拒否反応を示す女性社員が多数います。そんな女性社員たちに、『自分たちにも会社を変えられる』ということをぜひ伝えたい。そうした思いから自分が外部の研修で学んだことを伝えたり、目標や取組に対しての課題を共有したりできる『相談会』を定期開催しています。いつか、この活動から次のリーダーが出てきてほしいと願っています。」

■ 井元さんのある1週間

	月	火	水	木	金	±	E
午前	メール・承認 資料作成 相談	メール・承認電話対応	ミーティング 営業所訪問	メール・承認 資料作成 研修企画	メール・承認 資料作成 研修企画	掃除	畑作業
午後	会議 Webセミナー	研修打合せ 来客応対	面談	営業所訪問 資料作成	面談 インターンシップ	習い事買い物	友人とランチ
夜	エステ	習い事	整体	ヨガ			

Ⅰ-1. 研修受講者の声

(2)研修受講者へのインタビュー②

研修によって開けた社外監査役への道

原 繭子(公認会計士・株式会社PALTAC 社外監査役) -2017(平成29)年度京都研修受講者-

講師の話に耳を傾けながら 経営に携わる人々の気持ちや行動に思いを馳せる

大阪市に本社を置く東証一部上場企業の社外監査役を務める原繭子さんは、2017(平成29)年に京都で開催された「女性役員育成研修」の受講者だ。

当時、原さんは日本公認会計士協会(JICPA)近畿会 女性会計士委員会委員長という立場にあり、研修が開 催されることもJICPA本部からの案内で知った。

「参加を決めた一番の理由は、経営に関心があった ことです。以前、社会人大学院で経営学を学んではい たのですが、自分の成長に応じて再び勉強することが 大事だと考えこの研修に応募しました。」

第一線で活躍する講師から直接学べることを楽しみにしていたという原さん。「講師の方々の現在の活動に基づくお話に耳を傾けながら、経営に携わる人々の気持ちや行動に思いを馳せていました。」と充実した時間を振り返る。

特に印象に残ったプログラムとして挙げるのは、内閣府「女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」企画委員会委員長でもある橘・フクシマ・咲江氏の講演だ。「男性中心のビジネス界で、大変な思いをしながらも奮闘し、活躍されてきた方です。たとえ周囲とやり方が違っても、自分なりの伝え方、表現方法を持っていれば活躍できるのだと、フクシマさんの話を聞いて勇気づけられました。」

公認会計士という立場上、会計や監査を初め専門知 識に関しては既に習得しているものもあったが、講師 推薦者の言葉

原さんとは、日本公認会計士協会近畿会において、女性活躍、ダイバーシティの推進のために一緒に活動しています。責任感が強く、企画力もあり、イベント、セミナーや調査研究など新たな取組により、会計士業界にイノベーションを生み出してくれています。社外役員として、公認会計士の会計・監査の知見と経験を活かし、女性の柔軟かつ新たな発想により、ガバナンスの強化、中長期的な企業価値の向上や持続的な成長に貢献してくれると期待しています。

日本公認会計士協会近畿会会長 北山 久恵(公認会計士)

への質問やディスカッション等を通して文字情報や動 画だけでは得られない学びがあったという。

また、仕事に対して同じ熱量を持つ受講者たちとの 出会いにも期待していた原さん。研修終了後は連絡を 取り合う機会が減ったため、「修了者を対象にしたイ ベントを積極的に実施してもらえればうれしいです。」 とさらなる学びや出会いに期待を寄せている。

研修をきっかけに社外監査役就任 知識と経験を総動員して取り組む覚悟

研修から1年後の2019(令和元)年、大阪市の上場 企業から社外監査役の就任依頼を受けた。

女性の社外監査役を求めていた同社が、研修修了者 のうち、希望者が登録できる内閣府の「女性リーダー 人材バンク」を見て、大阪市で開業する女性公認会計 士である原さんに就任依頼をするにいたったという。

原さんは、上場企業の社外役員に就いている公認会

計士の先輩の活躍を見て、「チャンスがあれば私もやってみたい。」と以前から考えていたとことから、この依頼を快諾。

それまでかかわりがなかった企業の監査役という重 責を担うことに正直不安はあったが、何があっても落 ち着いて前に進む心構えで、社外監査役としての職務 を遂行している。「未知の経験でしたが、自分の知識 と経験を総動員する覚悟で、目の前の課題に取り組も うと決めました。」

原さんには、社外監査役を務める上で大切にしていることが4つあるという。「24時間365日責任を負う覚悟を持つこと」、「自分もこの会社の一員であるという意識を持つこと」、「自分の任務を通して会社の将来成長に貢献すること」、「自分以外の意見を聞いて取り入れ、複数の選択肢を考慮した検証に努めること」である。いずれも就任前から考えていた「社外監査役に欠かせないこと」であり、「実際に任務にあたってみて、どれも重要であると確信しました。」と強調する。

豊富な経験が社外監査役の任務に活きる

4つのうちの「24時間365日責任を負う覚悟を持つ こと」は、以前、地方自治体の監査に携わっていたとき、 上司に言われた言葉だそうだ。

「当時、私は公務員でしたから、大規模災害発生時には区役所に出向き、災害対策の先頭に立たなければなりませんでした。この公務員としての覚悟は、社外監査役にも通ずるものがあると考えています。」

社会人経験後に公認会計士の資格を取得、監査法人での勤務経験を経て地方公務員の職に就き、地方自治



原 繭子(はら・まゆこ)

大阪府出身。大手監査法人2社を経て、2012年に地方自治体の監査委員事務局に入職。2015年にグロービス経営大学院経営研究科を修了し、MBAを取得。2017年に個人事務所設立。2019年に化粧品・日用品、一般用医薬品卸売事業を営む東証一部上場企業、株式会社PALTAC社外監査役に就任。日本公認会計士協会近畿会幹事、ダイバーシティ推進委員会委員長。

体の監査に携わった経歴を持つ原さん。会計及び監査の経験に加え、これまでの豊富な経験が一つのビジネスを複数の視座で捉えることにつながり、社外監査役の任務に活きているという。

また、プライベートの時間は、社外監査役就任後の 今も大切にしている。家族や友人など、身近な人との 人間関係の充実が、仕事で力を発揮する土台になって いると考えるからだ。

「本当に理解しあえる人がいるという意味はとても 大きいと思います。そういう人たちと長くつながり、 互いに成長し合えるために、これからも自分を研鑽し ていかなければならないと考えています。」

■ 原さんのある1週間(囲みは社外監査役としての職務)

	月	火	水	木	金	±	B
午前	当社監査役会出席準備	他社 新規事業計画に 関する会議出席 (オンライン)	当社 取締役会出席	自治体業務監査ヒアリング	他社 会計監査	実家の親の病院付家族と外出	過ごし方> 添、生活サポート
午後	当社 監査役会出席準備	当社 監査役会出席 監査法人とのディ スカッション	自治体 有識者委員会出席 当社 まとめ 資料整理	自治体 業務監査レポート 作成 他社 決算業務個別指導 (オンライン)	他社 会計監査	イキングなど) アート鑑賞 (歌舞伎、文楽、) ンサート、ライブが	/
夜	専門分野 セミナー受講 (オンライン)	スポーツクラブで 運動	家族と外食	JICPA近畿会 ダイバーシティ推進 委員会の調査研究	JICPA近畿会 役員会出席 (オンライン)	仕事関係の自主勉 JICPA近畿会ダイ/ 会のイベント	が ベーシティ推進委員

Ⅰ-1. 研修受講者の声

(2)研修受講者へのインタビュー③

研修から広がるネットワーク 励まし合える仲間の存在が支えに

石畑 和恵 (株式会社丹青ヒューマネット 代表取締役社長)

一2018(平成30)年度昭和女子大学研修受講者一

コロナ下での社長就任にプレッシャー

商業施設などの空間づくりを事業とする企業で部長職にあった石畑和恵さんは、2019(令和元)年に役員として子会社に転籍した。

子会社が営むのは、空間づくりに携わる人材を派遣 する人材派遣業であり、石畑さんがそれまで携わって きた事業とは一線を画す。そのため、当初は大きな戸 惑いがあったという。

覚悟を決めたのは、女性社員が事業をまたいで子会 社の役員に就く、グループでも数少ないケースになる ことに意義を感じたからだ。

「今後、女性社員が活躍していくためにも、私が切り開いていかなければならないと考えました。」

役員就任から1年後の2020(令和2)年2月には社長に昇進。新型コロナウイルス感染症の影響が急拡大しているタイミングでの社長就任に、「今までにないプレッシャーを味わいました。」と語る。

就任後は、「もっと会社を良くしたい。」という思い で経営の舵取りに邁進している。

経営トップを担う上で大切にしているのが、「人が 資源」という視点だ。これは、グループ共通の価値観 でもある。また、「道理を大事にしなければならない。」 という思いも強く、物事を考え判断する上で重要な基 準になっている。

「派遣業に携わっていると、派遣先や派遣スタッフ との間に起こる複雑な問題に日々、直面します。そん なとき、法律に基づいて事の是非を問う前に、人とし て大事なことは何かと自問しています。会社の営利を 推薦者の言葉

石畑和恵さんをグループ会社社長に推薦した一番の理由は企画力と行動力。社内外の人的ネットワークを活かした実践的な新入社員教育や事業部門での営業教育、開発企画など人材の育成・開発・活用を核とした企画力と行動力に優れています。当社グループの人材派遣会社社長として、その提供サービスの充実や販路拡大など経営課題に対してトップが率先して変革する姿勢を見せて実行してほしいと期待しました。

家庭を持つ主婦、二人のお子様を育てる母親であり会社でも生き生きと周りを巻き込みながら(もちろん良い意味で)活躍している管理職です。これからますます影響力の強いマネジャーを目指して本人の成長を期待するという狙いと併せて、その細やかなコミュニケーションや気配りをベースにしつつ発想・企画を大胆に行動できる長所をグループ会社の活性化と従業員エンゲージメントの充実に大いに発揮してほしいとの狙いから石畑和恵さんを推薦しました。

株式会社丹青社 戸髙 久幸(取締役常務)

求めていくだけでなく、前提として人の道理、社会の 道理があると考えるからです。」

研修への参加で自分に何が足りないのかを あらためて確認

石畑さんは、2018(平成30)年に昭和女子大学で開催された内閣府主催「女性エグゼクティブ育成研修」に参加した。

人事部から研修の案内を受けたのが役員昇進の打診

を受けた直後だったことから、「役員に求められるさまざまなことを学ぶいい機会になる。」と、迷うことなく参加を決めた。専門知識を習得できるということだけでなく、社外ネットワーク構築につながるという期待感も大きかったという。

「以前、たまたまネットワーキングの機会があり、 社外の人と話すことで、社内では得られない気づきを くれる人が周りにたくさんいることを感じていまし た。社外ネットワークは、自分のためであり、会社の ためであり、事業の継続のためでもあると実感してい たので、実際にネットワークを構築できる機会を得ら れ、とてもうれしかったです。社外の人たちとの関係 は自分が悩んだりしていることの答え合わせができた り、次の行動に移るきっかけになるという意味でも大 事だと思います。」

全6回、3カ月間にわたって実施された研修は、石畑さんにとって実り多きものになった。

「研修の中では、毎回実践してみようと思う学びがありました。たとえば、上の役職者に対してどうしたら自分の考えが通りやすいのかという課題に対し、具体的な行動や発言を学んだので、それを実践してみたり、会議では発言しないと意味がないということも学んだので、伝えたいことを用意して機会が回ってきた時には必ず発言するということを実践していました。自分が研修で学んだことは、後輩たちにも伝えるようにしていました。」



石畑 和恵(いしはた・かずえ)

鹿児島県出身。入社後制作職として経験と実績を積む。会社初の産休育休取得後、企画職で復帰。2004年「人づくりプロジェクト」の立ち上げ等を経て、2019年株式会社丹青ヒューマネット取締役、2020年2月同社代表取締役社長に就任。

【株式会社丹青ヒューマネット】

大型商業施設や専門店などの空間づくりを行っている丹青社グループの子会社。「働く人を幸せにし、働きがいをデザインする会社」を掲げ、主として空間づくりに関わるデザイナーや施工管理等の人材派遣を行う。女性社員比率は71.4%、女性登用は管理職部長1名(本部スタッフ13名中)

また、期待していた、多くの女性リーダーたちとのネットワークによって、研修後にも悩みや経験を共有、刺激をたくさん受けるとともに、新しい仲間を紹介してくれる機会もあった。現在もつながっており、日ごろからSNSで情報交換しているということだ。



会社の皆さんと(一番左;石畑さん)

「皆さん勉強熱心で、生き生きとしている人ばかりです。連絡を取るたびに刺激をいただいています。お 互い励まし合うことのできる仲間がいることが、心の 支えになっていると感じています。」

さらに各界講師陣の経験談からは、自分に足りない ものは何かを改めて発見できるとともに、それをどう やって自分なりに磨くことができるか、成長と勉強の 機会を上手につくるきっかけになっている。

女性だからと気負わないでほしい

2021(令和3)年には社長在任1年を迎える。

この間、多数の経営課題と向き合う日々を送ってき た石畑さんだが、意外にも余裕を持って働くことがで きているという。

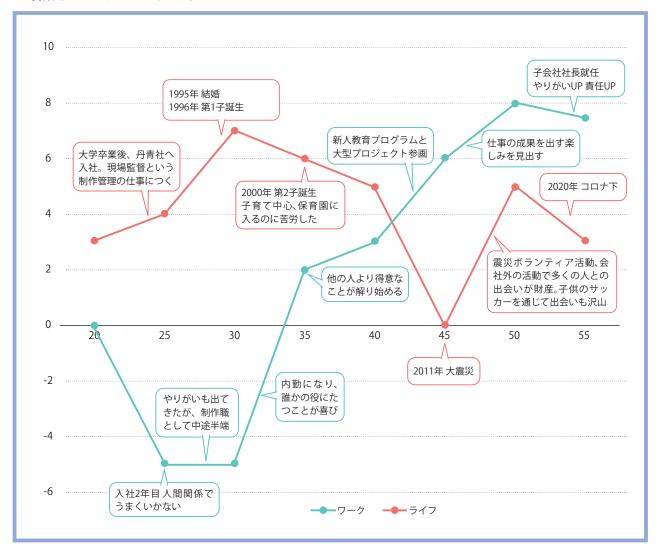
「リモートワーク導入によって通勤時間を減らせた

ことが大きいのだと思います。その時間をこれまで置き去りにしがちだった自分の心身のメンテナンスにあてています。」

2020(令和2)年9月には、久々に家族そろってのドライブを楽しんだ。「子どもたちと、ゆっくり話すことができました。心身ともに整える機会を持つのは大切なことだと、あらためて感じました。健康第一は言うまでもありませんが、心のバランスが取れていないとネガティブに考えてしまいますから。」

これまで役員と社長を歴任してきた経験から、「女性だからといって、何かやるべきことが変わるわけではない。」と気づいたという石畑さん。これからキャリアアップを目指す女性には、「女性だからと気負わず、自分の目指す道を進んでほしいと思います。」と語る。

■ 石畑さんのモチベーションライン



Ⅰ-2. 受講者アンケートに見る意識の変化と研修の効果

研修受講後には 「役員になってみたい」が約7割に 不安の解消やネットワークづくりに効果

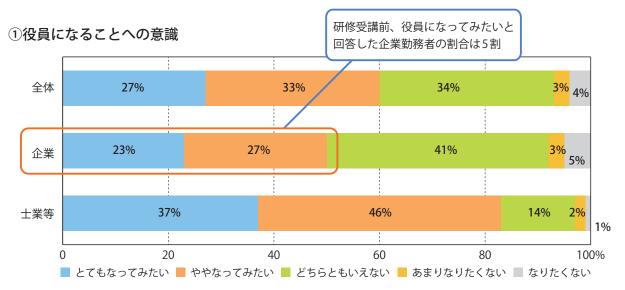
内閣府が2017(平成29)年度から2020(令和2)年度に試行実施した「女性役員育成研修」の受講者によるアンケート結果から、受講者が感じている役員になることへの意識や不安、研修の効果について考察します。

(1)役員になることへの意識や不安

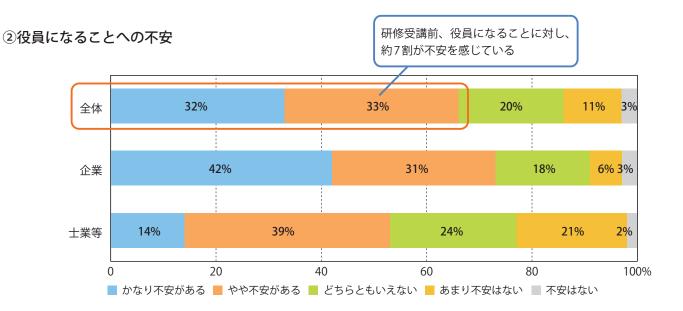
研修受講前の「役員になってみたいか」の質問に対しては、「とてもなってみたい」「ややなってみたい」の割合が約6割であり、役員への就任を視野に入れた女性が一定程度存在することがわかります。

一方で、役員になることへの不安を感じている割合が約7割であり、不安に感じていることに「知識や能力不足」「経験の不足」をあげる人が多く、それらの不安の解消が必要であることがわかります。

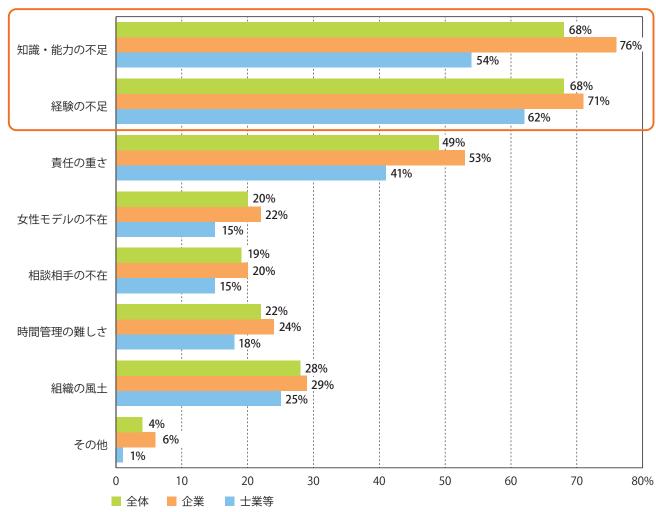
※グラフについては四捨五入のため、合計が必ずしも100%にはならない場合があります。



- ※ 2017 (平成29) 年度~ 2020 (令和2) 年度まで実施した全研修の事前アンケート回答者 (334名) による (うち、企業勤務者 (以降「企業」) が239名、弁護士・公認会計士等士業者 (以降「士業等」) が95名)
- ※大学版の選択肢のうち「ぜひ(積極的に)なりたい」「なりたい」→「とてもなってみたい」、「なりたくない」 「まったくなりたくない」→「なりたくない」に集約

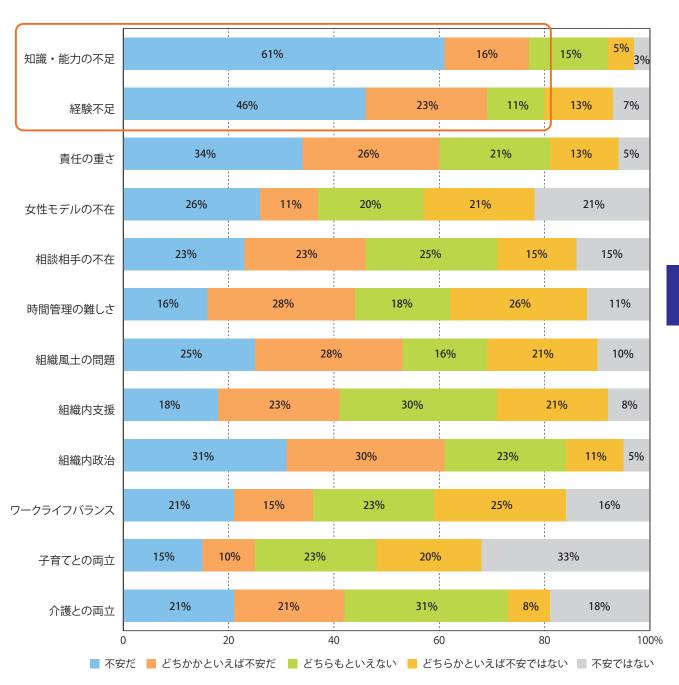


③不安に感じていること(自治体版)※複数回答



※②③とも自治体版の事前アンケート回答者272名(うち、「企業」177名、「士業等」95名)による

④不安に感じていること(大学版)



※大学版の事前アンケート回答者61名による

(2)研修の効果

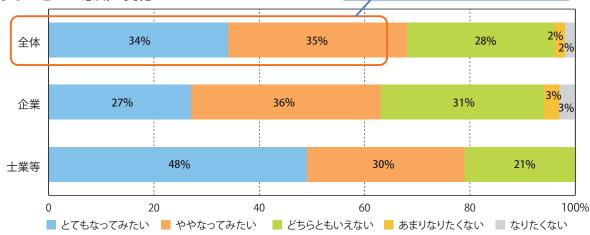
社内外の役員になってみたいかどうかの質問に対し、「とてもなってみたい」「ややなってみたい」の割合が受講前の6割から受講後は約7割へと増加しています。特に、企業勤務者は受講前5割(P.17)から6割強へと増加しました。また、役員になることへの意識や不安に対し、研修受講前と後で変化があったか、という質問に対しては、7割を超える受講者が「変化があった」と回答し、研修の受講が不安の解消等につながったことがわかります。

また、研修の良かった点については、「企業経営層講演と講義の組み合わせ」や「グループディスカッション」が良かったとする割合が高くなりました。大学版で導入されたゼミ形式に対しては、「ネットワークづくりに役立った」や「意見交換が有意義だった」とする回答が9割を超えました。

※グラフについては四捨五入のため、合計が必ずしも100%にはならない場合があります。

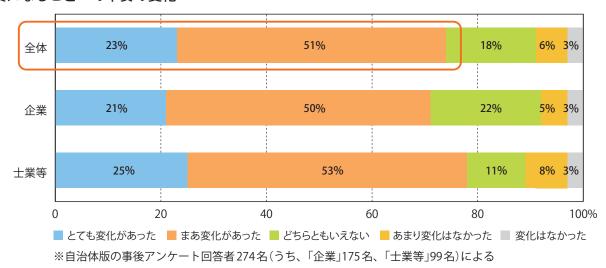
①役員になることへの意識の変化

役員になってみたいと回答した企業参加者 の割合は、受講前の5割から6割強に増加

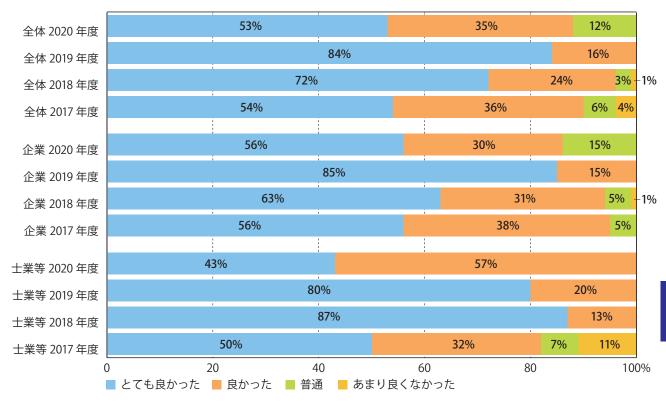


- ※2017(平成29)年度~2020(令和2)度まで実施した全研修の事後アンケート回答者330名(うち、「企業」 231名、「士業等」99名)による
- ※大学版の選択肢のうち「とても(積極的に)なりたい」「なりたい」→「とてもなってみたい」「なりたくない」「まったくなりたくない」→「なりたくない」に集約

②役員になることへの不安の変化

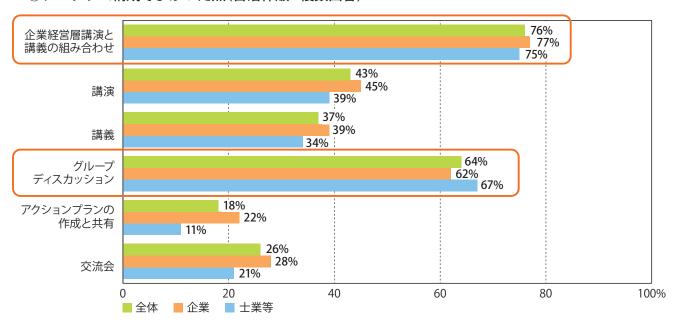


③研修全体について



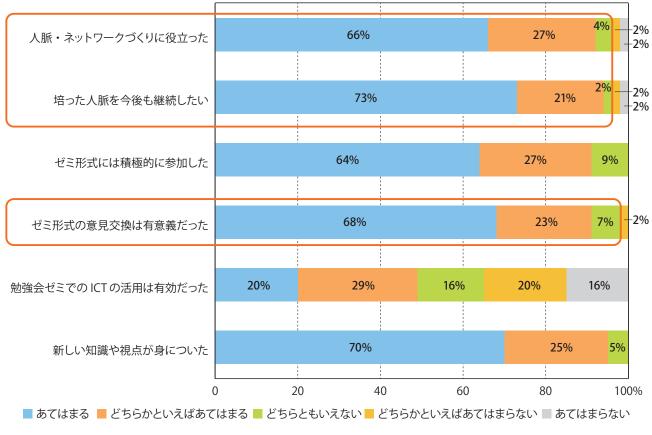
- ※2020 (令和元) 年度名古屋商科大学大学院実施のうち、選択肢を以下で読み替え 「たいへん満足している」→「とても良かった」 / 「満足している」→「良かった」 / 「どちらともいえない」 →「普通」 / 「不満足である」→「あまり良くなかった」 / 「たいへん不満足である」→「良くなかった」
- ※2018 (平成30) 年度昭和女子大学実施のうち、選択肢「どちらともいえない」→「普通」と読み替え
- ※2020(令和2)年度のみ、全6回中5回がオンライン開催

④プログラム構成でよかった点(自治体版・複数回答)



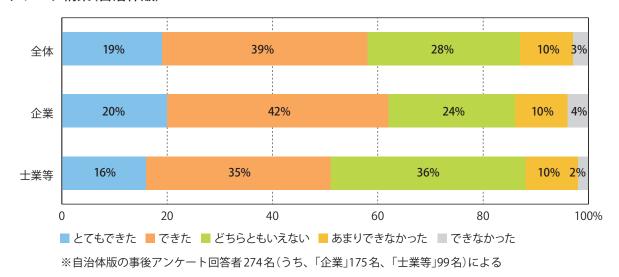
※自治体版の事後アンケート回答者274名(うち、「企業」175名、「士業等」99名)による

⑤ゼミ形式について(大学版)



※大学版の事後アンケート回答者61名による

⑥ネットワーク構築(自治体版)



\prod

企画立案のための5STEP

- ◆ 5 つのSTEPで進める女性リーダー育成研修◆
 - ◆継続実施事例紹介◆

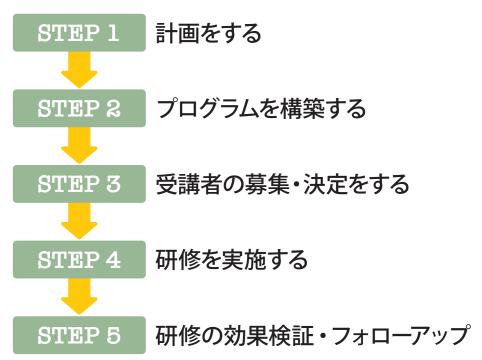


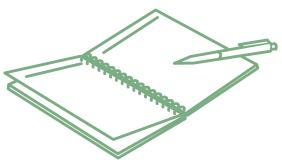
Ⅱ -1.5つのSTEPで進める女性リーダー育成研修

私たちの 街で、大学で、 女性リーダー研修を実施する!

ここでは、これから新たに女性リーダーを対象とした研修の実施を予定している組織の方はもちろん、これから検討を始める方にも役立つよう、研修を実施するまでの過程について、STEPごとに解説します。

また、P.53 ~ 55では、内閣府が実施してきた過去の研修から「課題と改善のポイント」をまとめています。 これらを参考に、ぜひ多くの地域で女性役員候補者を対象とした研修が広まることを期待しています。





STEP 1 計画をする



✓ 課題・ニーズを把握する

(例)

- ・地域における女性活躍の状況(役員数、管理職割合、 就業者数等)
- 既に実際されている研修とのバランス
- 周辺自治体や経済団体との連携や関係性

★Point!

企画にあたっては、経済団体や民間企業など にどのような課題やニーズがあるのかヒアリン グを行うのも有効



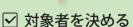
☑ 研修の目標・ゴールを決める

(例)

- 地域における役員候補者層を増やす
- 5年で100人の役員候補者(=研修修了者)を誕生 させる

★Point!

企業勤務者は社内人材、士業は社外人材と求められる役割が異なるので、対象者の割合は プログラム構築にも影響する



(例)

- 内部昇進により役員として、活躍を期待される人材(管理職以上)
- 社外取締役・社外監査役候補として、活躍を期待される人材
- 社内・社外を問わず、将来の役員として活躍を望む方
- 役員に就任して間もない方
- 将来事業承継の見込みのある方
- ※社内人材と社外人材のバランスは、地域の需給に応じて検討

★Point!

企業規模によって役員として求められる役割も異なるため、対象とする企業規模を検討するのも一案

✓ 費用の内訳を検討する

(例)

- 必要経費:会場費、講師謝金、資料作成費、人件費、交通費等
- 費用の調達方法: 内閣府地域女性活躍推進交付金(詳細はP.57へ)、受講者からの受講料

✓ 研修名を決める

(例)

- ○「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~」
- 「女性エグゼクティブ育成研修」

★Point!

受講者を集める際に、研修の名称は非常に重要。他自治体のエピソードをぜひ参考に!(参考)昭和女子大学P32、京都府P35、神奈川県・横浜市P38



☑運営団体を決定する

(研修の運営を外部へ委託する場合)

(例)

- 民間の研修団体
- 経済団体
- 大学

☑ 開催数、実施形式及び修了要件を決める

(例)

- ○平日午後、月1回5時間程度、全6回開催
- 平日夕方~夜、全3回開催
- 土日を含む全6回開催
- 全6回のうち4回以上出席で修了、 1時間以上の遅刻・早退は欠席扱い
- ※実施形式は、集合(対面)、オンライン、 集合(対面)とオンラインの複合型等

★Point!

午後開催にすると、研修終了後の夕方~夜を ネットワーキングの時間にすることが可能



☑ 協力を依頼する (周辺自治体・経済団体・受託者等)

- 周辺自治体や関連する経済団体等に共催・協力・後援を依頼することで、幅広に広報をすることができるだけでなく、地域での女性リーダーとなる人材の発掘や、女性リーダーのネットワーク構築につながる
- 経済団体との連携により企業へ効果的にアプローチすることができ、取組の加速につなげていくことが可能になる
- 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がある

★Point!

応募時に組織からの推薦があると、受講者の 動機付けやフォローアップにも有効

STEP 2 プログラムを構築する

- 内閣府が2016(平成28)年度に策定した「女性役員候補育成のためのモデルプログラム」(下記参照)をベースに、「意識付け」、「知識の習得」、「ネットワークの構築」を3つの柱として組み立てる。
 - ※「女性役員候補育成のためのモデルプログラム」の詳細は男女共同参画局HPをご参照ください (https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/gaikoku02_research.html)



女性役員候補育成のためのモデルプログラム

意識付け

講義テーマ	趣旨・目的	主な要素	想定される講師層
企業経営層による 講演	豊富な経営経験を持った企業の経営者から直接、これまでの経験や役員に期待することを聞くことで、役員の役割について理解を深め自らの目指す役員像を描く	女性活躍の重要性や役員に 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 て直し等の経験談	企業の役員(地域の男性・女性経営者や事業 承継者、都市部の経 営者など、バランス を考慮する)
アクションプランの 作成	受講者に目標に向かってのアクションプランを作成させ、研修で学んだことを活かし、今後の目指す役員・リーダー像を描くきっかけとする最終回でアクションプランを確認、全体で共有することで、異なる視点からの気づきを得て、さらなる成長を目指す		

知識の習得

★Point!

専門知識を持った社外取締役に講師を依頼するのも一案 オンラインを活用すれば、開催地域以外から講師を呼ぶ ことも容易に

	講義テーマ 趣旨・目的		主な要素 想定される講師		
なぜ、	女性活躍 oint! 女性の経営参画が必要 を伝えることが大切	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	関係法令、政府の取組、女性活躍の現状と効果	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、行政関係 職員	
	法的役割と責任・ リスクマネジメント	役員の役割、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	役員の法律上の地位取締役会と取締役・監査役役員の義務と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	弁護士	
	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	□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	弁護士、大学教授	
	財務・会計	取締役会で意思決定の際に必 要となる財務会計の知識習得	財務会計と管理会計の違い と相互関係財務諸表からの経営の現状 分析方法収益性分析の基本	公認会計士	
	5	▼Point! 「イバーシティ経営の観点も合わ たて学ぶことができると効果的	利益目標達成のための損益 分岐点分析設備投資の採算評価と最適 意思決定		
	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・覚悟の醸成	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の設定	企業経営層、社外取 締役	
	マクロビュー	マクロ経済に対する的確な見 通しのため、経済のメカニズ ムを理解し、経済を読む力を 身につける	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	シンクタンクのエコノ ミスト、行政機関職員	

講義テーマ	趣旨・目的	主な要素	想定される講師層
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	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付 けたこれからの時代の価値創 造を考え、企業はどう変革を 起こし成長していくべきか学 ぶ	顧客ニーズの変化予測と産業の未来像イノベーションとは何かイノベーションを起こす経営	シンクタンクの研究員、 ジャーナリスト、大学 教授
グローバル競争を勝 ち抜く経営	世界で成長している日本企業 を例に、グローバル競争を勝 ち抜く経営の要諦を学ぶ	海外展開と多様性を活かす 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	グローバル企業の経 営者
企業価値と経営戦略	経営戦略に関する知識の習得	●投資判断の基本 ●M&Aにおける投資判断	企業経営層、大学教授

★Point!

これらの講義テーマに縛られず、時代背景や地域特性を踏まえ独自 の課題を見出し、ニーズに沿った講義テーマへと繋げることが必要

ネットワークの構築

- 研修開始の早い段階で、自主交流会を促す声掛けをする。
- 初回と最終回だけでなく、中盤(第3回)にも交流会の時間を設け、業種・職種の異なる地域の女性リーダー間のネットワーク構築を図る。
- 講義中に質疑応答やグループワークの時間を設けることで、受講者と講師間及び受講者間のネットワークを促進する。



交流会の様子(2019年度仙台研修第1回)

プログラム構築例

2017(平成29)年度から2020(令和2)年度にかけ内閣府では、のべ8地域、大学・大学院2校において「女性役員候補育成のためのモデルプログラム」を試行実施してきた。その実施結果を基に、下記のとおりプログラムの構築例を提案する。

	形式	効果
基本のプログラム形式	全6回、各回4時間程度の開催。各回において「意識付け」「知識の習得」「ネットワークの構築」をセットにし、バランスよくプログラムを組み立てる。	●多くの企業経営層からの講話や専門 知識の習得によって、自身が役員と なった姿をイメージしやすくなり、 不安解消につながる



オプション案	形式	効果
ゼミ形式のプログラム (P.50、52参照)	各回に少人数制(10名程度)のゼミ形式のグループ勉強会を設置。各グループには講師を配置し、グループディスカッションを含む演習形式で学びを深める。また、最終回では発表の場を設け、講師より直接アドバイスを受ける。	 グループ勉強会のメンバーや担当講師と研修期間を通じて密にコミュニケーションをとることで、受講者間や受講者と担当講師間のネットワークが強化され、一体感が醸成される 担当講師の存在によって疑問点を都度解消することができ、理解度の向上につながる
オンラインとの組合せ (P.52参照)	集合研修とオンライン研修の組合せでの開催。オンライン研修でも集合研修で構築されたネットワークを維持するため、チャットを活用し講師・講演者間とのコミュニケーションを図る。また、グループ分け機能を活用しグループワークや交流の時間を設ける。	● 遠方に住んでいたり、育児、介護等で時間の制約がある場合も参加が可能
回数の短縮・分割	6回で設定している研修を3回または、初級編3回・上級編3回に分けるなど、回数を少なくし開催する。回数を減らす分、ネットワーク構築に軸を置き、講演・講義の時間を短縮するなど、柱となる目的を決めてプログラムを策定する。	回数を減らすことで、受講者がスケジュールの予定をつけやすくなり、応募者の増加が期待できる初級編・上級編と分けると受講者のレベル感を合わせやすく、講義の理解や議論が深まることにつながる
対象者の拡大	研修対象者について、役員を目指す部長層だけでなく、部長候補者育成を目的として課長層等も対象とする。部長候補者のみを対象にする場合は、講演者にロールモデルとなる地域の部長職の女性も選定し、講義内容を一部変更する等レベル感の調整をしつつも、部長職の先に役員があることを意識できる構成にする。	● 部長職の先に役員があることを念頭 においたプログラムとすることで、 早期に役員になることへの意識付け を行うことができ、将来的な役員候 補者の育成につながる

STEP 3 受講者の募集、決定をする



✓ 広報・PR

- チラシ、HPの作成メルマガ、SNSでの配信など
- 経済団体や周辺自治体等へ広報協力を依頼する



✓ 受講者を決定する

対象から大きく外れる応 募者については、個別に 講義内容や研修のレベル 感等を伝え、応募者の参 加目的と研修にズレが生 じていないかを確認する



☑ 受講者確定後

- 受講者の役員になることへの想いや不安、知識・能力の把握の ために事前アンケートの作成・ 送付を行う
- 参考資料・参考書籍の案内を事前にすることで、受講者が知識 をより深めることへとつながる

STEP 4

研修を実施する

- ネットワーキングにはサポートが必要。研修開始早々に受講者へ声掛けを行い、非公式の交流会や勉強会の場の 設定、またSNSの活用を通じて、自主的なネットワークの構築を促す。
- 欠席者に対しても概要の共有などのフォローアップがあると良い。
- 円滑な研修実施のために、主催者も休憩時間等を活用して受講者とコミュニケーションを取ることが有効。
- オンライン実施の際はチャットを開放し、研修全般の質問・相談を募ることでスムーズな研修運営につなげる。

STEP 5

研修の効果検証・フォローアップ

- 研修終了後には全体アンケートを実施し、改めて「役員になることへの意識や不安」や「研修を通して自身が得られたと考える能力」「研修全体の実施内容・方法の感想」等を問うことで、研修の効果検証に行う。
- フォローアップ研修や年度の異なる修了者を集めた「同窓会」の開催等により、修了者間のネットワーク維持をサポートする。
- 研修終了1年後を目処に、研修で作成したアクションプランの振り返り・共有を行うためのフォローアップ研修を開催する。
- 修了者がその後役員に就任したかを確認し、効果を検証するために、各自治体・団体において、修了者を対象に した独自のデータベースを運用する。
- ※なお、内閣府では、研修修了者を役員登用へとつなげるため、「**女性リーダー人材バンク**」(P.56参照)を運用している。企業とのマッチングや研修・セミナー等の講師の検討にも有効なため、ぜひ対象者や地域企業等に周知して活用いただきたい。

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。

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、大学ならではの人脈を駆使し、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

◆ 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ィナビリティ推進室 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 安渕 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)。



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

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 人の定員を満たすことができた。

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回の講義に活用した。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いただいています。 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示唆をいただけました。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のには限界があ 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』で何を得て、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 〜組織でもブライベートでも意思決定の質を上げる〜」 ウィズ・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」 バナソニック株式会社 テクニクスブランド事業担当参与 アブライアンス社 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。

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いない 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 募集に苦労したことから、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かなった。

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、神奈川県の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」 NTT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こらないように、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

<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こと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います。



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 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っ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

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。

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応えて 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れ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 田邉 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ている。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」という声が少なくなか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、身近なトップの話を聞くことを重視し、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、



牛井渕氏は、「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。こうした土壇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、お話しいただけることになりました。」(牛 井渕氏) 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て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ごしてきたが、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ているのを見て、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、地域のこれからを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。」

2017年度から2020年度の研修実施結果

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。 ② 2017 年度実施 <京都> ⑤ 2018 年度実施 <関西広域> ⑧ 2019 年度実施 ⑦ 2019 年度実施 <広島> <宮城> ⑩ 2020 年度実施 ⑥ 2018 年度実施 <愛媛> <昭和女子大学> ① 2017 年度実施 ③ 2018 年度実施 <神奈川> ⑨ 2019 年度実施 ④ 2018 年度実施 <名古屋商科大学大学院> <愛知>

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となる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) 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◇ 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」 -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IHI 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」 ー橋大学 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)

③2018(平成30)年度実施<神奈川>

【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、士業等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	〇「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) 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」(士業等向け)

⇒継続実施事例(P.38参照)

④2018(平成30)年度実施<愛知>

【共催】愛知県、名古屋市

* 36名参加(企業勤務者18名、士業等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 /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) 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」(士業等向け)



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<関西広域>

【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) あすてっぷ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<昭和女子大学>

*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 眞理子氏 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、知識の深堀りを図った。

⇒継続実施事例(P.32 参照)

⑦ 2019(令和元)年度実施<宮城>

【共催】宮城県、仙台市

*33名参加(企業勤務者29名、士業等4名)

ロ土世ロナントフジロフ米ケ	2010(会和二)左0日。2020(会和2)左2日 人6日
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<広島>

【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	〇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 < 名古屋商科大学大学院 >

【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	 ○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。 ○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。 ○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。

⑩ 2020(令和2)年度実施<愛媛>

【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	 ○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 ○事業承継者を研修受講対象者として明示。 ○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。 				



(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 に対しての工夫が必要となる。



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。 私もぶ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士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、受講者間だけではなく、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で、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で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。」

内閣府事業の紹介

女性リーダー人材バンク

内閣府では、2014(平成26)年度から、民間企業における女性社外役員の登用促進を目的とし、企業が求める専門的知見を有する人材情報の提供を行う「女性リーダー人材バンク」事業を実施しています。

政府においては、2020年(令和2)12月25日に「第5次男女共同参画基本計画」を閣議決定いたしました。本計画においては、あらゆる分野での女性の参画拡大を進めていくこととしており、経済分野における女性の活躍は、多様な視点によってイノベーションを促進し、我が国の経済社会に活力をもたらすものであり、持続的成長のために不可欠なものであるとされています。また、具体的な成果目標として、東証一部上場企業役員に占める女性の割合が、2022(令和4)年までに12%となることを目指すこととしており、そのための取組の一つとして、企業へ役員に登用可能な人材の情報を提供するため、引き続き本事業を運営してまいります。

具体的には、国の審議会等委員等の女性、政府が開催する女性リーダー研修の修了者、当事業に賛同する団体が管理する女性役員候補者リストの掲載者等を対象として、経歴等の情報掲載に同意をいただいた上で、企業の人事担当者等向けにデータベース化を行っております。当データベースを、社外役員の候補者リストとして御活用いただけますよう、企業等へ周知をお願いいたします。

〇 サイト掲載イメージ





地域女性活躍推進交付金

内閣府では、地域における関係団体の連携を促進し、女性の活躍を迅速かつ重点的に推進することを目的とし、 女性の活躍推進に資する取組を支援する地域女性活躍推進交付金事業を実施しています。

本事業では、女性役員育成のための事業や、「新たな日常」に対応した多様で柔軟な働き方の定着や女性デジタル 人材の育成、様々な課題・困難を抱える女性への支援、学び直しやキャリア形成の支援、起業支援、改正された女 性活躍推進法により新たに行動計画策定等の義務対象となる中小・小規模事業者への支援など、地方公共団体が多 様な主体による連携体制の構築の下で地域の実情に応じて行う多種多様な取組を支援しています。

※ 都道府県が女性役員の育成に係る事業を実施する場合には、上限が800万円から1,000万円へ上乗せされます。

○ 地域女性活躍推進交付金を活用した女性リーダーの育成に係る事業のイメージ

女性管理職育成セミナー

【事業内容】

● 管理職を目指す女性、管理職として働く女性、女性部下育 成の上司向けのセミナーを実施し、女性の人材育成とネッ トワークづくりを総合的に支援。

【事業目標】

- セミナー実施回数
- ○回以上(アウトプット)
- セミナー参加者数
- ○人(アウトプット)
- 中小企業の管理職に占める女性の割合 ○%(アウトカム)

【対象経費】

セミナー委託料、講師謝金、講師旅費、会場使用料、チラシ 印刷費など

女性役員 (候補)育成事業

【事業内容】

● 企業経営者に対する、女性役員の登用に関する啓発、地 域における女性役員候補者育成のためのセミナー、先進 事例共有等を一体的に実施。

【事業目標】

- 女性役員候補者育成セミナー受講者数 ○人(アウトプット)
- 新たに女性役員を登用する企業数 ○社(アウトカム)

【対象経費】

セミナー委託料、講師謝金、講師旅費、会場使用料、チラシ 印刷費など

ロールモデル提供事業

【事業内容】

● 企業にいて、将来、目指したいと思う女性ロールモデルを 若手社員等に示し、今後のキャリア形成に生かすとともに、 キャリアアップするために必要なスキルを学ぶため、若手 女性社員との意見交換会の開催、冊子作成・ホームペー ジ掲載などを実施。

【事業目標】

● 発信事例数

- ○件(アウトプット)
- 意見交換会参加者数
- ○人(アウトプット)
- 女性役員を登用している企業数
- ○社(アウトカム)

【対象経費】

会場使用料、講師謝金、冊子印刷費、ホームページ作成委 託料、印刷費など

アドバイザーの派遣

【事業内容】

● 企業経営者や企業に対して、アドバイザーを派遣し、管理 職となる女性の育成に資する、様々な多様で柔軟な働き 方の導入や働きやすい職場環境づくりを促進するための 相談を実施。

【事業目標】

● 訪問企業数

- ○人(アウトプット)
- 新たに女性管理職を登用する企業数 ○社(アウトカム)

【対象経費】

講師謝金、講師旅費など



本事業にご協力いただいた委員の皆様

2016(平成28)年度の「女性役員候補育成のためのモデルプログラム」の開発及び、2017(平成29)年度から2020(令和2)年度までの内閣府主催「女性役員育成研修」にご参画いただきました、各委員会等における委員の方々をご紹介させていただきます。多方面からご指導をいただきましたことに改めて御礼申し上げます。

① モデルプログラム開発「女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査」企画委員会

(委員50音順・敬称略)

座長 北城 恪太郎 日本アイ・ビー・エム株式会社 相談役

委員 内永 ゆか子 特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク 理事長

佐藤 順哉 弁護士

橘・フクシマ・咲江 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 松田 美幸 公益財団法人福岡県女性財団 常務理事 福岡県男女共同参画センターあすばる 館長

村上 由美子 経済協力開発機構(OECD) 東京センター 所長

吉田 晴乃 BTジャパン株式会社 代表取締役社長

一般社団法人日本経済団体連合会 審議員会 副議長、同女性の活躍推進委員長

② 研修試行実施(自治体版)「女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」 企画委員会 2017(平成29)年度~2020(令和2)年度 (委員50音順・敬称略)

座長	橘・フ	クシマ・咲江	G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長	*1~4
委員	アキレ	ノス 美知子	SAPジャパン株式会社 人事戦略特別顧問	*1~4
	足立	阿季子	京都府 府民生活部 男女共同参画監	* 1
	阿部	正浩	中央大学 経済学部 教授	* 1
	神崎	夕紀	キリンビール株式会社 常務執行役員 横浜工場長	* 3
	清田	素弘	日本商工会議所 産業政策第二部 労働担当課長	* 4
	桐木	陽子	松山東雲短期大学 副学長	* 4
	河野	真理子	株式会社キャリアン 代表取締役 / コンサルタント	*1~4
	小林	洋子	NTTコミュニケーションズ株式会社 常勤監査役	* 1
	佐藤	順哉	奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士	*1~2
	清水	充	仙台市 市民局 協働まちづくり推進部 男女共同参画課長	* 3
	瀬上	富雄	日本税理士会連合会 専務理事	* 1
	武富	正夫	第一フロンティア生命保険株式会社 代表取締役社長 兼 第一生命ホールディングス株式会社 専務執行役員	*3~4
	津島	伊保	広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課長	* 3
	林	敬子	日本公認会計士協会 常務理事	* 1
	松田	千恵子	首都大学東京大学院 経営学研究科 教授	*1~2
	宮澤	祐子	愛知県 県民文化部 女性の活躍促進監	* 2
	村上	元伸	関西女性活躍推進フォーラム/関西広域連合 本部事務局長	* 2

「*」について、以下の年度の自治体研修版においてご就任いただきました。

*1 2017(平成29)年度「神奈川」「京都」 *2 2018(平成30)年度「神奈川」「愛知」「関西広域」

^{*3 2019(}令和元)年度「宮城」「広島」 *4 2020(令和2)年度「愛媛」

③ 研修試行実施(大学版)「女性リーダー育成のためのモデルプログラム試行実施の効果等の 調査研究」企画評価委員会

2018(平成30)年度 昭和女子大学

(委員50音順・敬称略)

座長 松本 晃 RIZAPグループ株式会社 取締役(前カルビー株式会社会長)

委員 石原 直子 リクルートワークス研究所 人事研究センター長、『Works』編集長

伊東 幸子 東京工業大学 特任教授

島田 由香 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 取締役人事総務本部長

塚原 月子 カタリストアドバイザー/株式会社カレイディスト代表取締役

平井 降一 昭和電線ホールディングス株式会社 社外取締役、フラワー電力株式会社 社外監査役

(元太平洋セメント 代表取締役専務執行役員 海外事業本部長)

2019 (令和元) 年度 名古屋商科大学大学院

(委員50音順・敬称略)

座長北原康富名古屋商科大学大学院研究科長・教授委員小塩貞子株式会社ライスアイランド代表取締役

小早川 優子 株式会社ワークシフト研究所 CEO代表取締役社長

服部 徹 中日本興業株式会社 代表取締役社長

干場 弓子 干場弓子事務所 代表(前株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン 取締役社長)

前田 芳昭 日本政策金融公庫 名古屋中支店長

本ハンドブックの作成にご尽力いただきましたワーキンググループのメンバー

(メンバー 50 音順・敬称略)

リーダー 河野 真理子 株式会社キャリアン 代表取締役 / 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)

メンバー 石田 克平 株式会社産労総合研究所 『企業と人材』編集部 編集長

幸田 千栄子 公益財団法人日本生産性本部 経営コンサルタント

※ご所属・肩書等は、委員会開催当時(経年でご参画の方は直近)です。

本ハンドブックの掲載内容におけるお問合せ等は下記までご連絡ください。

内閣府男女共同参画局

〒 100-8914 東京都千代田区永田町 1-6-1

電話番号 03-5253-2111 (大代表) https://www.gender.go.jp/

令和2年度内閣府・女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究事業

地域で伸ばす!女性リーダー育成ハンドブック

行政・経済団体・大学・企業が連携してつくる「学びとネットワークの場」

発行日 令和3年3月31日

発 行 内閣府男女共同参画局

〒100-8914 東京都千代田区永田町1-6-1 TEL03-5253-2111

受託者 公益財団法人 日本生産性本部

〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 TEL03-3511-4006

