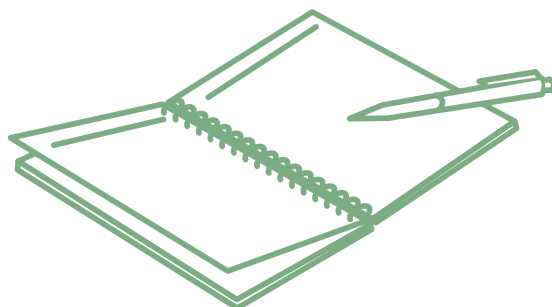
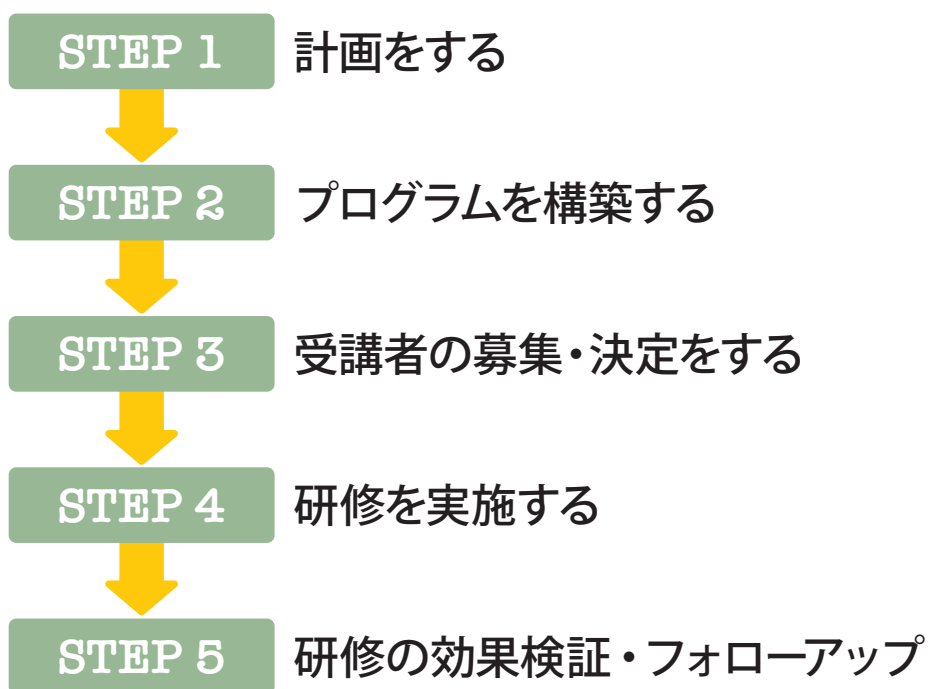


Ⅱ－1. 5つのSTEPで進める女性リーダー育成研修

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

☑ 対象者を決める

(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P 32、京都府P 35、神奈川県・横浜市P 38

☑ 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

27

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

★Point!

なぜ、女性の経営参画が必要
なのかを伝えることが大切

28

1. 5 STEPに進める女性リーダー育成研修

講義テーマ	趣旨・目的	主要要素	想定される講師層
女性活躍	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	● 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な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 ● 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	公認会計士
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

★Point!

ダイバーシティ経営の観点も合わせて学ぶことができると効果的

講義テーマ	趣旨・目的	主要要素	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



★Point!

研修の狙いやニーズを踏まえてアレンジ

30

1. 5 STEPに進める女性リーダー育成研修

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事で、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、研修の効果検証を行う。
- 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。