

## 4. 令和元年度モデルプログラムの実施

### (1) 研修プログラムの策定

#### ①研修名

「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～」

#### ②研修対象者

- ・ 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

上記のいずれかに該当する者で、原則、職務経験10年以上、全日程参加可能な方を対象とした。

また、社内役員候補者と社外役員候補者の混成型で実施することとした。

#### ③プログラムの策定

##### (ア) 目的

研修プログラムでは、大きく「(i)意識付け」、「(ii)知識の習得」、「(iii)ネットワークの構築」に分け、それぞれを目的にした研修内容とした。

##### (i) 意識付け

- ・ 広い教養と豊富な経営経験を持った優れた経営層から、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持つと同時に、自らの目指す役員像を描く。
- ・ 目標に向かってのアクションプランを作成し、進捗を確認しあうことで、さらなる成長を目指す。アクションプランには、今回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。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可能とする。

##### (ii) 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。

##### (iii) 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。

##### (イ) 開催回数

全6回の研修として、開催した。

時間帯は、平日午後の開催を基本とするが、開催地の希望を考慮し、宮城：午後4回と夜2回、広島：午後6回とした。

## (ウ) プログラムの策定

平成 28 年度開発されたモデルプログラムでは、前述(図表 1-2-2)のとおり、全 9 回の研修とフォローアップ研修の計 10 回の構成となっている。今回の試行実施に際しては、受講者の参加のしやすさを考慮し、一昨年度、昨年度同様、研修 6 回の構成とした。

なお、昨年度は、企業勤務の方と士業の方を半々の参加としていたため、属性に応じた選択制を 1 回導入したが、本年度の参加者は企業勤務の方の割合が多くなることが想定されるため、選択制を入れず、士業の方が参加された場合、専門領域のテーマのグループディスカッションでは、メンバーへのアドバイス役を期待することとし、全て合同での実施とした。

本プログラムでは、企業経営層による「役員に求める資質」、及び「リーダーシップ」についての講演と、役員に必要な「経営に関する知識」の習得に重点をおいた。研修テーマの中の「リーダーシップ」については、経営層の講演に含めて実施した。

具体的には、以下の知識・能力に重点を置いて、その涵養に資するよう、プログラムの策定を行った。

- (i) 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促進
- (ii) 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
- (iii) 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、及び社外から執行のリーダーを評価する目の醸成
- (iv) 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  
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の理解促進、及び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価値創造の考察
- (v) 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
- (vi) 企業価値と経営戦略  
経営戦略(含む M&A)等に関する知識の習得

(エ) 研修プログラムの構成

研修プログラムは、理論と実践の両面から研修効果を高めることを基本に設計した。具体的には、実際に経営に携わっている企業経営層の講師による視座を高め、自覚を促し意識を高める講演と、経営にあたり必要な知識を各分野の専門家から学ぶ講義との組み合わせを基本とし、社内・社外両役員候補者を問わず共通とする。

参加者間のディスカッションを講義内に設けるほか、ネットワーク交流会の回数を3回に増やすなど、参加者のネットワーク構築も意識した構成とした。

<令和元年度の研修プログラム構成>

今回の試行実施においては、平成28年度のモデルプログラムの考え方をベースとした上で、平成29年度・30年度と枠組みは同様とし、以下のようなプログラム構成とした。

回	月	プログラム	ねらい
第1回	9月	◇オリエンテーション ■企業経営層講演① ●講義:コーポレート・ガバナンス  ◇ネットワーク交流会①	◇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	10月	■企業経営層講演② ●講義:法的役割と責任、リスクマネジメント	■企業経営層からの意識付け ●役員との責任と法律知識、コンプライアンス等について学ぶ
第3回	11月	■企業経営層講演③ ●講義:財務・会計  ◇ネットワーク交流会②	■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 ◇自主的なネットワーク構築の機会を支援する
第4回	12月	■企業経営層講演④ ●講義:企業価値と経営戦略	■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	1月	■企業経営層講演⑤ ●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 ◇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、ビッグデータ、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	2月	■企業経営層講演⑥ ◇アクションプランの共有・グループ発表  ◇ネットワーク交流会③	■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

## (オ) 研修の特徴

今回の研修では、コンパクトな時間と期間で、プログラムの量と質の向上を図るため、下記の工夫・改善を取り入れて実施した。

### <講演・講義>

- ・企業経営層の講演と専門家による講義との組み合わせにより、実践と理論双方からの学びでより効果的に研修を実施した。なお、講演・講義ともに、時間を昨年度研修より長くし、グループワークや質疑の時間を十分に確保した。
- ・企業経営者の講演にて会社経営の考え方や視点に触れ、視座を高くすることにより、意識啓発を図った。経験豊富で人生の先輩でもある様々な経営者の話を直に聴くことで刺激を受け、人間としての成長につなげる。また、取締役会・経営会議、役員の役割等について語って頂き、実際の経営者の仕事についてイメージを持てるようにした。
- ・講演は、各共催団体等からの推薦により、企業経営層の方に登壇頂き、各地域に密着したプログラムとした。また、より多面的な視点を得るため、講演者は男性・女性双方からとし、社内取締役・社外取締役の経験についても、全体バランスを考慮し調整した。
- ・研修講師は、大学教授や各分野の専門家により、最新情報を盛り込んだ講義を実施した。地域特性や中小企業事例なども含めるよう工夫した。
- ・講義テーマについて、過去の学習経験を確認するほか、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につなげた。
- ・グループワークの時間を、昨年度よりも長く確保することで、議論の活発化、自主的な学びを図った。なお、毎回グループ編成を変更し、多様な意見に触れ、相互刺激を受けつつ、メンバーのネットワーク構築を図った。

### <ネットワーク構築>

- ・企業経営層の講演後、名刺交換の時間を設け、地域内の人脈構築の機会とした。
- ・開催日時は、午後開催を入れることで、研修終了後のネットワーク構築を図りやすくした。
- ・ネットワーク交流会は、昨年度同様、第1回と第6回に組み入れるほか、中盤の第3回研修時にも設定した。
- ・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った。

### <参考資料・参考書籍の有効活用>

- ・各講義に関連した参考書籍を紹介し、事前学習を促した。また、第1回開催前に全講義の参考書籍を案内するとともに、次回案内にて再度促した。
- ・事前に必ず読んで頂きたい資料（書籍から抜粋、もしくは、簡単な概要レポートなど）を参考資料として紹介した。

### <アクションプラン>

- ・企業勤務と士業では、業務形態が異なることから、士業向けには異なる項目を設定した。
- ・初回にアクションプランについて説明するとともに、第5回に各自アクションプランを持参し、他者からヒントを得ることを目的に、グループ毎に共有した。第6回では、他グループや講師コメントから新たな視点や気づきを得ることを目的に、進捗確認を記載したアクションプランシートを持参し、グループで共有した後、グループ内から出てきた取組を全体共有（発表）した。

## (2) 研修の実施

### ①研修の開催地域と共催団体

地域での展開として、本年度は宮城・広島の2地域において、内閣府が主催、各自治体が共催となり実施された。共催団体においては、事業に直接関わることで、地域での女性リーダーとなる人材の発掘を行うとともに、女性リーダーのネットワークを構築することが可能となる。また、次年度以降の地域での女性活躍推進事業の展開にノウハウやネットワークを活かすことができ、取組の加速化につなげていくことを目指す。

#### <宮城の共催者>

宮城県、仙台市

#### <広島の共催者>

広島県、広島市

なお、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を得た。

#### <受託及び実施運営>

公益財団法人日本生産性本部

### ②参加対象者

開催地域（宮城県を中心とした東北地域・広島県を中心とした中国地域）の在勤者及び在住者のうち、以下のいずれかに該当する者で、原則、職務経験10年以上とした。なお、社内役員候補人材と社外取締役候補人材の混成型で実施するものとした。

- ・ 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

今回の受講者数は以下のとおりであった（属性は図表1-4-1参照）。

宮城 33名（企業29名、士業等4名）

広島 36名（企業29名、士業等7名）

図表 1 - 4 - 1 受講者の属性

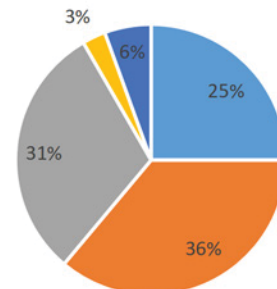
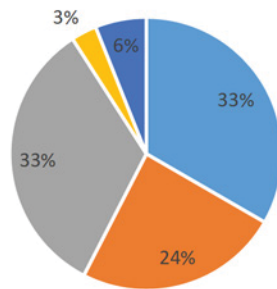
		宮城		広島		全体	
		人数	%	人数	%	人数	%
<b>職業</b>							
企業	企業勤務	29	88%	29	81%	58	84%
士業等	弁護士	0	0%	1	3%	1	1%
	公認会計士	3	9%	6	17%	9	13%
	社会保険労務士	1	3%	0	0%	1	1%
		4	12%	7	19%	11	16%
合計		33	100%	36	100%	69	100%
<b>役職</b>							
経営層		11	33%	9	25%	20	29%
部長相当職		8	24%	13	36%	21	30%
課長相当職		11	33%	11	31%	22	32%
係長相当職		1	3%	1	3%	2	3%
その他		2	6%	2	6%	4	6%
合計		33	100%	36	100%	69	100%
<b>年代</b>							
30代		3	9%	4	11%	7	10%
40代前半		10	30%	4	11%	14	20%
40代後半		9	27%	12	33%	21	30%
50代前半		5	15%	11	31%	16	23%
50代後半		5	15%	5	14%	10	14%
60代		1	3%	0	0%	1	1%
合計		33	100%	36	100%	69	100%

<宮城>

<広島>

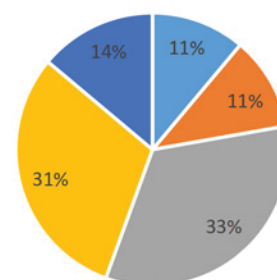
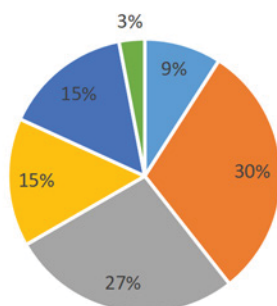
【役職】

- 経営層
- 部長相当職
- 課長相当職
- 係長相当職
- その他



【年代】

- 30代
- 40代前半
- 40代後半
- 50代前半
- 50代後半
- 60代





### ③開催時期

研修（6回）：令和元年（2019年）9月～令和2年（2020年）2月の各月1回  
（広島では10月からの開始とし、11月のみ2回開催）

- 第1回 宮城・広島 13：30～18：30
- 第2回 宮城・広島 13：30～18：00
- 第3回 宮城・広島 13：30～18：00
- 第4回 宮城 17：30～20：30 広島 13：30～17：30
- 第5回 宮城 17：30～20：40 広島 13：30～17：30
- 第6回 宮城・広島 13：30～17：30

### ④募集方法

主な募集方法として、以下を行った。

- ・チラシ（宮城版・広島版）を作成し、関係先から直接配布
- ・専用WEBサイトを作成し、メールマガジンでの案内（申込はすべてWEBサイトから）

また、募集案内については、以下の団体からの協力を得た。

○共催団体からの案内

○関係団体からの案内（社外取締役候補が在籍する団体に案内）

日本弁護士連合会（仙台弁護士会、広島弁護士会）

日本公認会計士協会（東北会、中国会）

○経済団体からの案内（企業ネットワークを有する団体に案内）

日本経済団体連合会

日本商工会議所

経済同友会、仙台経済同友会、広島経済同友会

○日本生産性本部のネットワークを活用した案内

日本生産性本部の該当地域の会員組織への案内、及び生産性新聞での告知

東北生産性本部、中国生産性本部からの案内

### ⑤実施プログラムと各講義の特徴

テーマに関する講義については、モデルプログラムとしての検討がしやすいよう、宮城・広島の2か所において、同じ講師（第4回を除く）が担当した。

また、役員として活躍している女性人材からの講演を充実するとともに、研修の趣旨を理解頂くため、本事業企画委員会の企画委員からも講演協力を得た。

## 実施プログラム

<宮城> (午後4回・夜2回開催)

実施回	時間	プログラム
【第1回】 令和元年 9/26(木)	13:30~13:50 13:50~14:50  14:50~15:05 15:05~15:20 15:20~17:20  17:20~17:30 17:30~17:40 17:40~18:30	開催挨拶 内閣府男女共同参画局長 池永 肇恵 <講演>アイリスオーヤマ(株) 代表取締役会長 仙台経済同友会 会長 大山 健太郎 氏 名刺交換 (休憩含む) オリエンテーション① (全体プログラムについて) <講義>「コーポレート・ガバナンス」 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授 齋藤 卓爾 氏 オリエンテーション② (今後の流れ、アクションプラン説明含む) 名刺交換 (レイアウト変更・休憩含む) ネットワーク交流会①
【第2回】 令和元年 10/25(金)	13:30~16:30  16:30~16:45 16:45~17:45  17:45~18:00	<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 名刺交換 (休憩含む) <講演>ウエルシアホールディングス(株) 取締役 (株)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 名刺交換
【第3回】 令和元年 11/27(水)	13:30~14:30 14:30~14:45 14:45~17:15  17:15~17:30 17:30~18:00	<講演>(株)東邦銀行 執行役員事務企画部長 高橋 由美子 氏 名刺交換 (休憩含む) <講義>「財務・会計」 早稲田大学大学院 (ビジネススクール) 教授 西山 茂 氏 名刺交換 ネットワーク交流会②
【第4回】 令和元年 12/13(金)	17:30~18:20 18:20~18:30 18:30~20:30	<講演>(株)北洲 代表取締役社長 村上 ひろみ 氏 名刺交換 (休憩含む) <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



【第5回】 令和2年 1/16(木)	17:30~18:20	<講演> 第一フロンティア生命保険(株) 代表取締役社長 第一生命ホールディングス(株) 取締役常務執行役員 武富 正夫 氏
	18:20~18:30	名刺交換 (休憩含む)
	18:30~20:30	<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」 国立大学法人滋賀医科大学 医学研究監理室長 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
	20:30~20:40	アクションプランの共有・確認
【第6回】 令和2年 2/12(水)	13:30~14:30	<講演> SAPジャパン(株) 人事戦略特別顧問 アキレス 美知子 氏
	14:30~14:40	名刺交換 (休憩含む)
	14:40~15:10	アクションプランの共有 (グループワーク)
	15:10~16:20	グループ発表、質疑応答、及びコメント
	16:20~16:35	修了式
	16:45~17:30	ネットワーク交流会③

【会場】エル・ソーラ仙台（仙台市男女共同参画推進センター）

<広島>（午後6回開催）

実施回	時間	プログラム
【第1回】 令和元年 10/3(木)	13:30~13:50	開催挨拶 内閣府男女共同参画局 総務課長 栗田 奈央子
	13:50~14:50	<講演> (株)広島銀行 監査役 損害保険ジャパン日本興亜(株) 取締役 元アンデルセングループ 社長 吉田 正子 氏
	14:50~15:05	名刺交換 (休憩含む)
	15:05~15:20	オリエンテーション① (全体プログラムについて)
	15:20~17:20	<講義> 「コーポレート・ガバナンス」 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授 齋藤 卓爾 氏
	17:20~17:30	オリエンテーション② (今後の流れ、アクションプラン説明含む)
	17:30~17:40	名刺交換 (レイアウト変更・休憩含む)
	17:40~18:30	ネットワーク交流会①
【第2回】 令和元年 11/7(木)	13:30~16:30	<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
	16:30~16:45	名刺交換 (休憩含む)
	16:45~17:45	<講演> 日本航空(株) 特別理事 大川 順子 氏
	17:45~18:00	名刺交換

<p>【第3回】 令和元年 11/25(月)</p>	<p>13:30~16:00  16:00~16:15 16:15~17:15  17:15~17:30 17:30~18:00</p>	<p>&lt;講義&gt;「財務・会計」 早稲田大学大学院（ビジネススクール） 教授 西山 茂 氏  名刺交換（休憩含む） &lt;講演&gt; 広島管財(株) 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  名刺交換 ネットワーク交流会②</p>
<p>【第4回】 令和元年 12/9(月)</p>	<p>13:30~14:30  14:30~14:45 14:45~17:15  17:15~17:30</p>	<p>&lt;講演&gt; (株)八天堂 代表取締役 三原商工会議所 会頭 森光 孝雅 氏  名刺交換（休憩含む） &lt;講義&gt;「企業価値と経営戦略」 (公財)日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤 篤士道 氏  名刺交換</p>
<p>【第5回】 令和2年 1/21(火)</p>	<p>13:30~15:45  15:45~16:00 16:00~17:00  17:00~17:10 17:10~17:30</p>	<p>&lt;講義&gt;「技術・産業のメガトレンド、イノベーション を起こす経営」 国立大学法人滋賀医科大学 医学研究監理室長、 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  名刺交換（休憩含む） &lt;講演&gt; G&amp;S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 J. フロントリテイリング(株) 社外取締役 ウシオ電機(株) 社外取締役 コニカミノルタ(株) 社外取締役 橘・フクシマ・咲江 氏  名刺交換（休憩含む） アクションプランの共有・確認</p>
<p>【第6回】 令和2年 2/17(月)</p>	<p>13:30~14:30  14:30~14:40 14:40~15:10 15:10~16:20 16:20~16:35 16:45~17:30</p>	<p>&lt;講演&gt; SAPジャパン(株) 人事戦略特別顧問 アキレス 美知子 氏  名刺交換（休憩含む） アクションプランの共有（グループワーク） グループ発表、質疑応答、及びコメント 修了式 ネットワーク交流会③</p>

【会場】 広島市総合福祉センター（BIG FRONT ひろしま）

## 各講義内容のポイント

### ■第1回「コーポレート・ガバナンス」

慶応義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授 斎藤 卓爾 氏

- ・ 経営者・取締役の役割：価値の最大化、価値の配分
- ・ 「コーポレート」・株式会社とは
- ・ 株式会社の仕組み：ヒト・モノ・カネ
- ・ 取締役会の役割
- ・ 社外取締役の役割
- ・ 日本企業の収益性

### ■第2回「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

#### ○法的役割と責任

1. 役員と会社の法律関係
2. 取締役会の権限
3. 会社法上の取締役の責任
  - ・ 事例検討

#### ○リスクマネジメント

1. リスクとリスクマネジメント
2. 会社法上のリスクマネジメント

### ■第3回「財務・会計」

早稲田大学大学院（ビジネススクール）教授 西山 茂 氏

1. 経営視点での決算データの読み方  
貸借対照表の読み方、損益計算書の読み方、キャッシュフロー計算書の読み方
2. 財務比率分析を活用する  
収益性、効率性、安全性、成長性
3. 財務データから見た企業価値の向上への方策
4. 直面することが多い財務・会計面での課題

### ■第4回（宮城）「企業価値と経営戦略」

東北大学大学院 経済研究科 教授 福嶋 路 氏

- ・ コスト・リーダーシップ
- ・ 差別化、集中化
- ・ 知覚品質と知覚価値
- ・ 顧客価値と競争優位
- ・ ブルーオーシャン戦略
- ・ 4つのアクション（付け加える、増やす、取り除く、減らす）

#### ■第4回（広島）「企業価値と経営戦略」

（公財）日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤 篤士道 氏

- ・企業価値 社会的価値、経済的価値
- ・経営戦略 ビジョン
- ・戦略の考え方の基本：選択と集中と差別化
- ・企業が提供する価値から顧客が受け取る価値へ
- ・戦略策定の基本プロセス
- ・外部環境予測

#### ■第5回「技術・産業のメガトレンド、イノベーションを起こす経営」

国立大学法人滋賀医科大学 医学研究監理室 室長、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

- ・日本の産業を巡る状況 ～経済社会動向、技術動向、政策動向からの戦略
- ・はじめに ～日本を巡る R&D の現状
- ・世界の中での日本の経済的地位の低下
- ・交易条件指数の変化
- ・ドイツの戦略 Industry4.0
- ・米国の戦略 GE Industrial Internet
- ・日本の戦略 Society5.0
- ・製造現場への AI 適用事例、経営への AI 適用事例
- ・長期の科学技術動向

### （3）研修実施後

#### ①修了証の発行

全6回のうち、出席4回以上の受講者には、内閣府より本研修受講の修了証（男女共同参画局長名）を発行。

（ただし、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の人材バンクへの登録

本研修修了者のうち、同意済みの人材のリストを内閣府・男女共同参画局のWEBサイトに掲載し、女性役員の登用促進に向けた情報提供をしていく。

<http://www.gender.go.jp/policy/yakuin/shuryo.html>