

4. 令和元年度実施概要

(1) 研修概要

①研修名

「女性リーダー育成プログラム～役員を目指す女性のブラッシュアップとして～」

②対象者

主に愛知県を中心とした東海地域の在勤者及び在住者のうち、内部昇進により役員として活躍を期待される、若しくは活躍したい女性（管理職以上）

③実施主体

内閣府男女共同参画局、愛知県との共催

④期間

令和元（2019）年10月19日（土）～令和2（2020）年2月1日（土）（全6回）

⑤場所

名古屋商科大学大学院名古屋丸の内タワー（愛知県名古屋市中区錦1-3-1）

⑥研修のねらい

(ア) 知識の修得と意識付け

現役の企業トップや女性役員、経営学研究者、実務家教員による、講演、講義・ディスカッション、勉強会ゼミといった多彩なプログラムを通じて、知識の修得と自らの学修意欲を高める。

(イ) ネットワークの構築

業種や職種の異なる受講者が半年にわたり共に学びあうことで、地域で活躍する女性リーダー同士のネットワークを構築する。

(2) 研修プログラムの策定

①平成30年度の大学と連携したプログラムの試行実施からの改善点

平成30年度実施の結果を踏まえ、以下（ア）～（ウ）のとおり改善を行った。

(ア) 受講者中心の訓練型授業の実施

平成30年度のアンケートの「物足りない」という受講者の声については、講義が基礎知識のインプットに終始してしまったことが要因として考えられる。したがって、必修講義は、事前課題で基礎知識を学修し、研修当日は基礎知識を踏まえたディスカッションに重点を置く、講師中心でなく受講者中心の、伝授型でなく訓練型の授業とした。

具体的には、ビジネススクールであることの特徴を生かし、全ての必修講義でケースメソッド（※）授業を実施した。ケース教材の選択においても、役員を目指す女性が直面するであろう典型的かつ現実的な問題が記述されているものを選定することで、学修内容への興味を強め、学修へのエンゲージメントの向上を図るなどの工夫をした。

※ケースメソッドとは、知識を体系的かつ網羅的に整理した教科書を用いるのではなく、問題を例示するケース教材（事例教材）を用い、講師がレクチャーするのではなく、受講者に議論させることを通して学ばせる教授法の総称。

(イ) 受講者の意識変容を目的とした討議型の授業の実施

受講者には、相当量の発言と傾聴を課すこととした。受講者は発言と傾聴を繰り返すなかで、自ら考え抜くとともに、自らの考えを適宜見直していくことで、受講者自身の意識変容や今後の行動変革の促進を図った。

(ウ) 研修全体を総括するプログラムディレクターの設置

平成30年度のアンケートの「研修の目的が不明確」と「消化不良」という受講者の声に対し、研修全体を総括するプログラムディレクターを置き、初回のガイダンスや各回で目的を受講者にわかりやすく伝えていくとともに、研修終了後に疑問を残してしまうことで発生する消化不良について都度フォローを行う事で、解決を目指した。

プログラムディレクターは、本研修の開講期間において、総括責任者を務める社会人教育の専門家として全ての研修に同席し、受講者の学修を精神面と方法面の両面から後方支援するとともに、受講者と個々の研修を結びつけるための連結ピンの役割を果たす。また女性役員候補者の育成を目的とする体系的な教育内容を効果的に統合し、登壇する複数の講師と受講者、そして受講者同士とを有機的に結びつけることで、受講者一人ひとりに与える教育効果を最大化することを目指した。

②講演・講義・勉強会ゼミのポイント

(ア) 企業経営層講演

企業経営層講演では、女性起業家、男性経営者、女性の内部登用役員の3名から講演いただいた。女性起業家からは、起業家及び経営者としての経験を踏まえて、女性役員を目指す人に必要なこと、準備しておくことと意識して行動すべきこと等について、男性経営者からは、ご自身の経験に基づき、社員とは役割の大きく異なる役員という職責に関して、女性役員からは、役員就任に際して見えてきたこと、それまでに辿った道のりについて講演いただき、受講者の役員となることに向けての意識付けを図った。

(イ) 必修講義

モデルプログラムであげられている8つの学修テーマのうち、役員として必要な知識や思考力の修得を目的とし、次の3つに絞った。

- ・経済のメカニズムの理解、経済を読む力を修得する「マクロビュー」
- ・IoT時代に求められる視野の拡大を目指した「イノベーションを起こす経営」
- ・役員候補者としての自覚・覚悟の醸成を、女性のキャリア課題を直接話題にしたケース教材を通して議論して学ぶ「組織とリーダーシップ」

講師は、それぞれの専門分野において授業評価が高い専任教授を選定した。

(ウ) 勉強会ゼミ

勉強会ゼミは、モデルプログラムであげられている学修テーマ及びダイバーシティからテーマを絞り実施した。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。なお、研修での90分はケースの進捗について皆で話し合う時間とし、作業

は研修時間以外に各自で進めることとした。加えて受講者間レビュー制を設け、受講者が二人一組でペアになり、研修時間外でも互いのケースについてレビューを行う事が必要な仕組みとした。

※今回の勉強会ゼミにおける「ケース」とは、ケースの書き手（受講者）が所属する組織の活動を描写した物語状の記述物のことで、物語の中に受講者が問題視している事柄が埋め込まれている。受講者が問題事象を書き出していく過程で、問題の背景構造や対応のあり方への洞察を深めていくことが狙い。研修中は作成過程にある「ケース」をもとに、ゼミでの進捗確認や、受講者間レビューを行う。作成過程は他受講者と共有のしやすいパワーポイント形式で作ったが、最終提出では、さまざまなニュアンスも描写できる「文章」が生きるよう、ワード形式とした。

※今回の勉強会ゼミにおける「ノート」とは、「ケース」が提起した「問い」に対する「回答」についてまとめた資料である。「ケース」で提起した問題の克服行動を、「ノート」では包括的かつ論理的に述べていく。MBAプログラムではワード形式で論述していくが、今回は受講修了後の社内報告場面を視野に入れ、パワーポイント形式で作成するよう指導した。

○ゼミA：「組織、人材、ダイバーシティ推進」研究

急激で大きな社会の変化を乗り越え、当該産業のリーディングカンパニーとしてのポジションを維持していくための強固にして柔軟な組織を築いていくために、将来経営を担うリーダーとして組織の何を、人材の何を、また自分の何を、Develop/Changeしていくべきなのかについて議論しあい、理解を深め、自己成長しながら、その証をケースとノートに結実させた。

○ゼミB：「グローバル経営、企業変革、リスクマネジメント」研究

グローバルな視点での諸変革や、その前提となるリスク認識を主題に、ゼミメンバーが勤務する企業の問題点を共有し、その底流にある経営課題を一般化して、その克服を女性役員の立場から主導していくことを目指したゼミを運営した。具体的な事例、最新のデータにも触れ、そこでの深い考察をケースとノートに結実させた。

○ゼミC：「経営戦略、企業価値向上」研究

企業の経営のありようを社外者の視点（例えば証券アナリストの立場など）から客観的かつ総合的にとらえ、経営戦略を立案するプロセスならびにコーポレートガバナンスへの着目を確かにしながら、現在の自社や自分に足りない企業価値向上のための諸視点を模索し、各自がつかんだその要諦をケースとノートに結実させた。

③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年度策定のモデルプログラムをベースとし、前記①②を踏まえ次の構成とした。

回	プログラム	ねらい
第1回 10月	◇全体オリエンテーション ○交流会（ランチ） ◇勉強会ゼミガイダンス ■企業経営層講演①	◇研修の目的や期待、受講にあたっての心構えを示す ○交流会にてネットワーク構築を図る ◇ゼミの進め方を示す ■企業経営層からの意識付け

第2回 10月	●講義①「マクロビュー」 ◆勉強会ゼミ	●経済のメカニズムの理解、経済を読む力を修得する ◆テーマの確認
第3回 11月	■企業経営層講演② ◆勉強会ゼミ	■企業経営層からの意識付け ◆進捗の確認とアドバイス
第4回 11月	■企業経営層講演③ ◆勉強会ゼミ	■企業経営層からの意識付け ◆進捗の確認とアドバイス
第5回 12月	■講義②「イノベーションをおこす経営」 ～IoT、シェアリングエコノミー～ ◆勉強会ゼミ	■IoT時代に求められる視野の拡大を目指す ◆進捗の確認とアドバイス
第6回 2月	■講義③「組織とリーダーシップ」 ◆勉強会ゼミ発表会 ○交流会	■役員として必要となるリーダーとしての自覚・覚悟を醸成する ◆勉強会ゼミにて各自が取り組んだ課題を発表し、全体で共有する。ペアからのコメントや講師からのコメントをケースの最終作成の参考とする ○交流会にてネットワーク構築を図る

(3) 受講者について

①募集方法

- 大学院HP上に専用ページを作成し、令和元年8月20日（火）から9月24日（火）まで募集を実施。
- 大学院の外部公開Facebookへ告知を掲載、大学院の資料請求者データベース上で東海3県からの請求者を対象にメールマガジンにて案内。
- 共催団体である愛知県民文化局男女共同参画推進課から、県内の女性活躍推進認定企業へメールマガジンによる案内、愛知県庁内並びに公益財団法人あいち男女共同参画財団（於：ウィルあいち）にリーフレットを配架して広く案内。
- 経済団体から東海地方の企業へ案内（日本経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会、中部経済同友会）。
- 日本経済新聞中部版に本プログラムの紹介記事を掲載（令和元年8月19日朝刊）。

②受講者の属性等

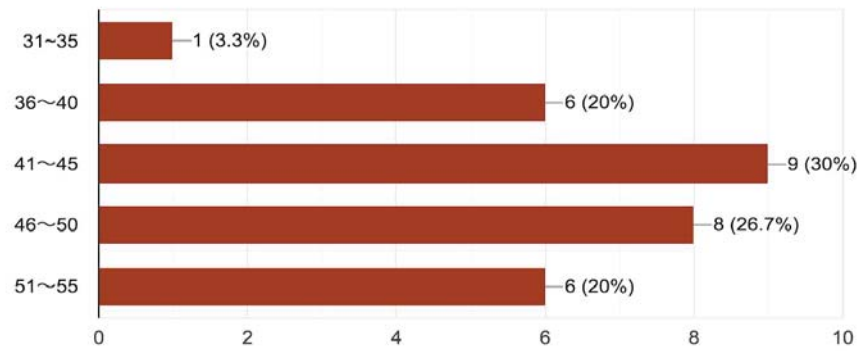
募集の際に経済団体と愛知県より企業への働きかけを行ったこともあり、上司や組織等からの紹介及び推薦での参加が約4割となった。また、受講者の9割が課長相当職以上であった。

受講決定者：30名

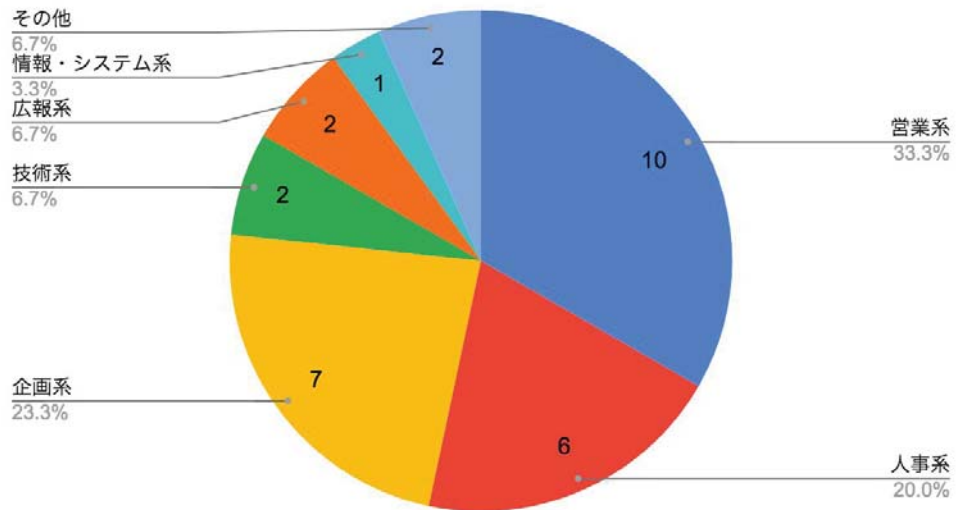
- 地域別：愛知県より27名（90%）、三重県より2名、岐阜県より1名
- 所属企業：29社
- 申込のきっかけ:上司/組織/他の紹介・推薦11名(37%)、自ら希望して19名(63%)
- 平均年齢：45才（34～55才）

年齢

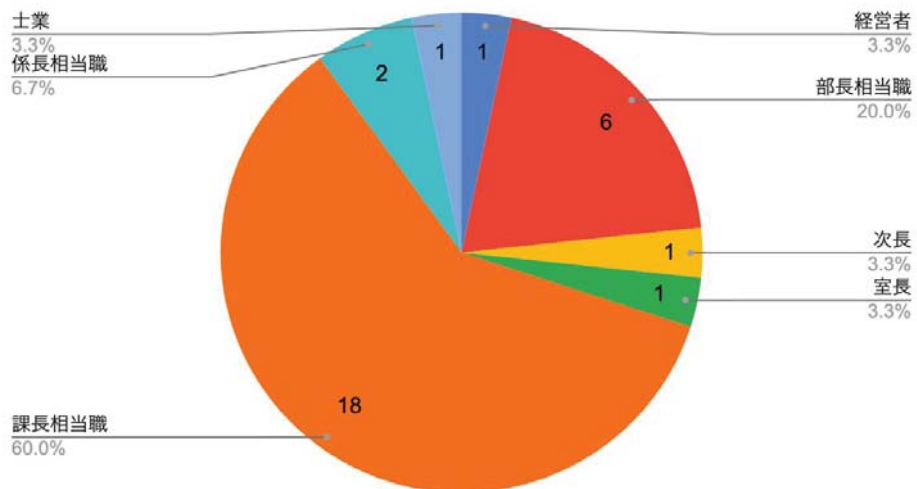
30 件の回答



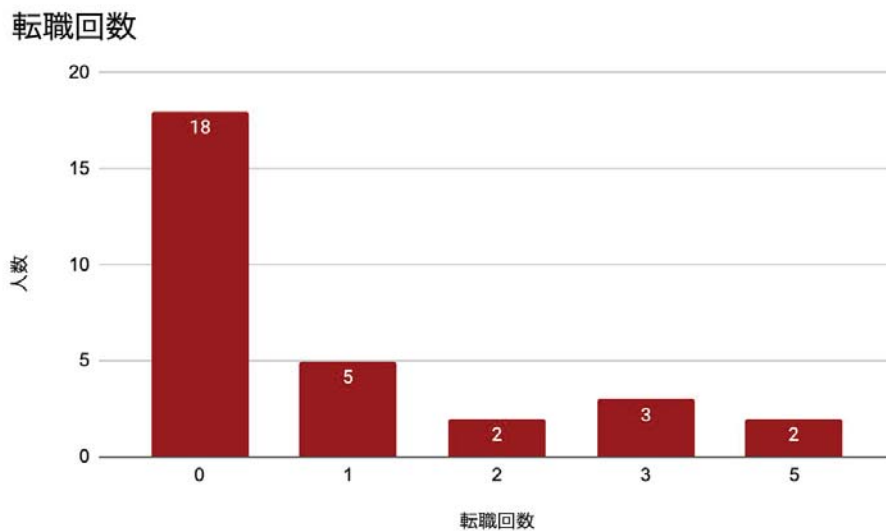
職種別



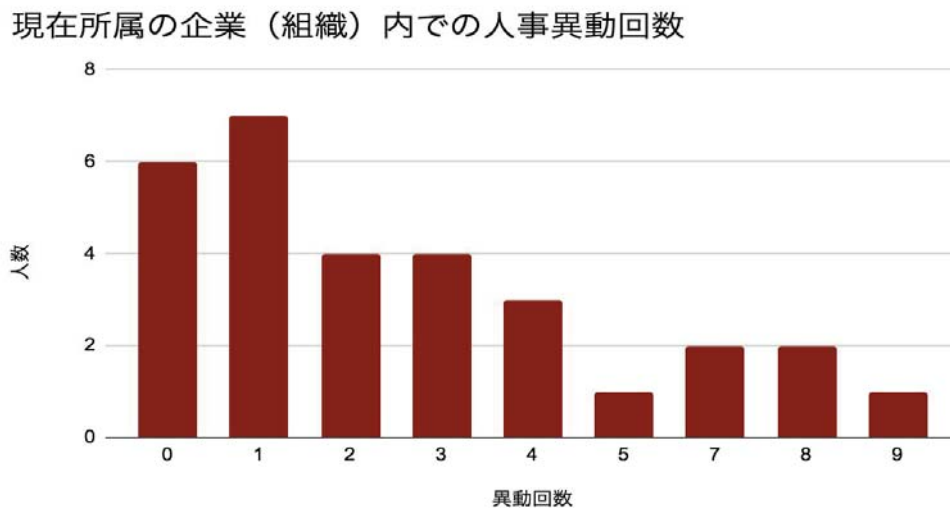
現在の役職



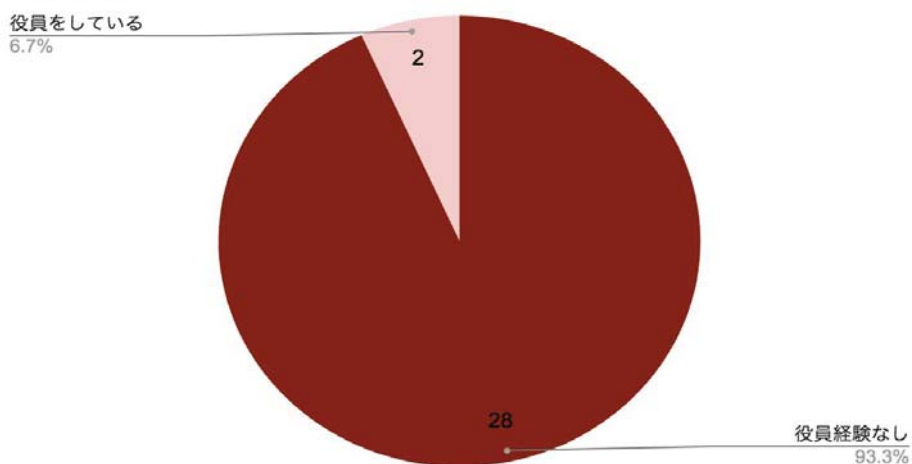
転職回数 平均：0.9回



組織内の異動回数 平均：2.8回



役員経験について



所属企業の業種別人数と割合

業種	人数	割合
金融・保険・証券	4	13.3%
輸送機器	4	13.3%
小売	3	10.0%
情報・通信	3	10.0%
医薬品	2	6.7%
広告	2	7.6%
その他	2	6.7%
サービス	1	3.3%
医療	1	3.3%
医療機器	1	3.3%
化学	1	3.3%
機械	1	3.3%
建設	1	3.3%
食料品	1	3.3%
専門	1	3.3%
鉄鋼	1	3.3%
電気・ガス業	1	3.3%

(4) 実施プログラム

回	時間	内容	備考
第1回 令和元年 10/19 (土)	10:45～11:05	オリエンテーション 主催者挨拶 内閣府男女共同参画局長 池永 肇恵	
	11:05～11:20	共催者挨拶 愛知県副知事 青山 桂子	
	11:25～11:55	プログラム概要説明： 竹内 伸一（名古屋商科大学大学院教授・プログラムディレクター）	
	11:55～12:25	ゼミ紹介 A：「組織、人材、ダイバーシティ推進」研究 伊藤 武彦（名古屋商科大学大学院教授） B：「グローバル経営、企業変革、リスクマネジメント」研究 大槻 奈那（名古屋商科大学大学院教授） C：「経営戦略、企業価値向上」研究 芳賀 裕子（名古屋商科大学大学院准教授）	
	12:30～13:30	交流会（ランチ）	ネットワーキング
	13:45～14:45	勉強会ゼミガイダンス	
	15:00～16:15	企業経営層講演① 「女性役員を目指す人に必要な事とは ～準備しておくことと意識して行動すべきこと～」 九鬼 綾子 氏 (ミックインターナショナル(株) 代表取締役)	講演、Q&A
第2回 令和元年 10/23 (水)	18:00～19:30	講義①「マクロビュー」 ～経済のメカニズム、経済を読む力～ 岩澤 誠一郎（名古屋商科大学大学院教授）	ケースディスカッション
	19:45～21:15	勉強会ゼミA,B,C	
第3回 令和元年 11/6 (水)	18:00～19:15	企業経営層講演② 「役員を目指す貴方がたへ」 嶋尾 正 氏 (大同特殊鋼(株) 会長、中部経済同友会代表幹事)	講演、Q&A
	19:30～21:00	勉強会ゼミA,B,C	
第4回 令和元年 11/20 (水)	18:00～19:15	企業経営層講演③ 「女性役員就任に際して見えてきたこと、それまでに辿った道のりについて」 荻野 貴美子 氏 (三菱重工業(株) シニアフェロー)	講演、Q&A

	19:30～21:00	勉強会ゼミA,B,C	
第5回 令和元年 12/18 (水)	18:00～19:30	講義②「イノベーションをおこす経営」 ～IoT、シェアリングエコノミー～ 加藤 和彦（名古屋商科大学大学院教授）	ケースディスカッション
	19:45～21:15	勉強会ゼミA,B,C	
第6回 令和2年 2/1 (土)	10:30～12:30	講義③「組織とリーダーシップ」 ～女性役員を育てる側の気概／育つ側の気概～ 高木 晴夫（名古屋商科大学大学院教授）	ケースディスカッション
	12:40～13:20	ランチ	
	13:25～16:40	ケース発表会	
	16:45～17:15	講演 北原 康富（名古屋商科大学大学院研究科長）	
	17:15～17:30	修了式 写真撮影	
	17:50～18:50	交流会	ネットワーキング

（５） ケース発表会とケースの提出について

第6回目に、ケース及びノートの発表を全受講者が次のように行った。

○一人あたりの持ち時間は5分30秒（ケース及びノートの発表を5分、ペアからのコメントを30秒）

○ペアからのコメント内容は、①ペアのケース及びノート作成に寄り添ったことで自分が学べたこと、②ペアへ送るエール、の二本立てとした。

○全受講者発表後、3名のゼミ指導教員から簡単なコメントをした。

ケース発表タイトル一覧

1. これからの敷島製パンで変革を促すには～ 2030年に総務本部長になったら～
2. ～限られた人財の有効活用～全国のインストラクター106名は本当に必要なのか？
3. 女性管理職比率10%達成のための制度改革
4. 製造業からサービス業への転換
5. イベント企画運営部門「地域元気グループ」で自社も元気にする
6. "稼ぐ力"を持つ個人と組織を創る
7. トヨタ全車種併売に向けて 名古屋トヨペットの課題は何か
8. 定年再雇用者の在り方について
9. 療養病床の課題と専門職のダイバーシティ
10. 変革に向けた組織風土の転換

11. 企業変革「地方地盤の中小総合建設会社」から「全国展開を目指す ”創造力”企業」への脱皮
12. PB商品再構築
13. 「東海地区のモデル店舗を目指す」
14. 販売チャンネル（「アソシエイツ」チャンネル）の再構築
15. ニッセイ情報テクノロジー 2020 - 地域社会へ提供する新たな価値の創造 -
16. 広告会社で、変化に対応できる柔軟なチーム編成とチーム員の企画力パワーアップのために今、すべきこと。
17. 企業変革への道のり
18. 地方支社の役割
19. 今後10年間の事業戦略を支える人材マネジメント
20. 「地方銀行である当行の将来の姿を考える」～ 10年後銀行員は幸せに働いているか？～
21. 自動運転を支える頭脳コンピュータ開発体制の構築
22. 受注予測の精度向上に向けて
23. ECUサプライヤから、新機能提案型サプライヤへ
24. 個人向けヘアカラー事業の成長戦略
25. エアオンリーからの脱出
26. メタボ健診実施率をアップ！ペナルティ組合ゼロ戦略
27. 「社員力」向上による企業価値向上
28. ケーブルテレビ局「将来の顧客基盤の確立」

最終提出物としてのケース及びノートは、次の仕様での提出とした（提出締切：令和2年2月17日（月））。

ケース：名古屋商科大学大学院のワードフォーマットで8ページ以上

ノート：第6回令和2年2月1日の発表に使ったパワーポイントフォーマットでスライド10枚以上

（6）研修実施後

①修了証の授与

本研修の修了者（規定の出席回数を満たした方（全6回中、4回以上の出席））には、「内閣府女性リーダー育成プログラム修了者」として、内閣府男女共同参画局長名の修了証を授与した。なお、1時間以上の遅刻または早退については、欠席として扱う。

②女性リーダー育成プログラム修了者の人材バンクへの登録

修了者のうち、同意いただいた方には、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/index.htm>