

女性リーダー育成事業 ロジックモデル

事業の目的：男女共同参画社会の形成の促進に向け、企業統治への女性の参画の拡大を促す、女性リーダー育成事業を進めることにより、第4次男女共同参画基本計画に明記された「2020年（平成32年）までに上場企業役員に占める女性の割合10%」という成果目標の達成を目指す。

インプット	アクティビティ	アウトプット	アウトカム	インパクト
予算額 【30年度】20 【29年度】11 （単位：百万円）	女性リーダー育成モデルプログラム（28年度策定）に基づく研修を試行実施し、その効果や課題を明らかにした上で、成果を全国に普及	<ul style="list-style-type: none"> 各地方公共団体との共催や大学においてモデルプログラムに基づく研修を実施 研修修了者を内閣府男女共同参画局HPの修了者人材バンクに登録 	<ul style="list-style-type: none"> 女性役員育成研修受講生が、企業役員に登用される モデルプログラムに準拠した役員研修の取組が広がる 	<ul style="list-style-type: none"> 他の取組とあいまって、企業役員に占める女性の割合が増加し、コーポレートガバナンス（企業統治）におけるダイバーシティ（多様性）が確保される。これにより、以下の効果が期待される。 少子高齢化、人口減少社会の中で、我が国最大の潜在力である女性の能力をいかし、我が国の持続的成長を実現し、社会の活力を維持していくこと。 世界経済における女性活躍の国際水準に並び、リスク回避やイノベーション促進によって日本企業の躍進を促すこと。
—	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進法 第4次男女共同参画基本計画 女性活躍加速のための重点方針 	<ul style="list-style-type: none"> 研修の実施箇所 研修修了者数 【実績】 <ul style="list-style-type: none"> 神奈川・京都におけるプログラム修了者61名。人材バンク登録者28名（29年度実績） 神奈川・愛知・大阪近郊にて修了者約90名。（30年度） 大学での実施による修了者約30名。（30年度） 	<ul style="list-style-type: none"> モデルプログラムに準拠した役員研修の開催数 【実績】 京都（京都府・京都市・京都商工会議所）においては、30年度よりモデルプログラムに準拠した研修を自治体主催で実施。（30年度）	<ul style="list-style-type: none"> 上場企業役員に占める女性の割合 【目標】 5%（早期）、10%（2020年）

手段と目標の因果関係に関する検討の結果

「平成28年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究」によると、全国に社外役員候補となりうる弁護士、公認会計士、大学教員や、社内で役員候補となっていく女性に対し一定の研修を実施し、それを波及させることで役員就任という成果が上がると考えられる。

【1】課題把握・目標設定

- 目標『第4次男女共同参画基本計画』（平成27年12月25日閣議決定）において、上場企業に占める女性の割合を「5%（早期）、更に10%を目指す（平成32年）」こととしている。現状は3.7%（2017年7月現在）。
- 目標10%に向けては、現在1510人（2017年7月現在）の女性役員を約4000人にまで増やす必要がある。
- 役員に占める女性の割合は高まってきているが、国際的にみて依然として低い水準である。
- また企業からは、社内においては役員になるための人材が育っていない、社外役員については適当な候補者がいないとの指摘が多く聞かれる。そこで、政府として、約4000人の目標と現状の差を埋める役員候補者の育成に向けた取組が必要である。

<参考：女性役員の登用の必要性について>

1. 取締役会における多様な視点・価値観を反映した幅広い選択肢の中から、柔軟・最適な業務執行の決定やリスク回避が可能。取締役会の監督機能が向上。さらにイノベーション促進、企業競争力・社会的評価・企業価値も向上。
2. 企業経営にプラスの影響（株式パフォーマンス等）
3. 女性社外取締役の指摘により、内部昇進による女性役員が増えていく環境が整い、相乗効果をもたらす。
4. 女性役員がロール・モデルやメンターとなることで、裾野広い女性人材育成が加速。
5. 役員を男女双方の候補者から探すことで、広く適任を探すことが可能。

【2】政策手段の比較・検討

- 女性役員候補者を増やすには、自然増を待つのではなく、①企業の自主的な取組（募集採用～両立支援～配置・訓練～育成・登用）を促すこと、②北欧などが導入しているクォータ制を導入すること、③企業自身が実施する役員研修に補助を行うこと、④女性役員の効果的な育成のための研修モデルプログラムを策定し、経済団体、地方公共団体、大学等において試行実施することを通じ、研修機会を全国に提供することが考えられる。

- ①に係る施策例として、政府は既に女性活躍推進法に基づく情報公開の促進や、輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会・経団連等を通じた企業の自主的・継続的取組の呼びかけなどを行っている。また、「上場企業における女性役員の状況 2018」ポスター、女性活躍を推進することのメリットなどをまとめた企業向けリーフレットを作成している。こうした取組は、企業の意識を高め、自主的な取組を進めるよう働きかけることで、女性役員増に重要な役割を既に果たしている。一方、現状においては、女性役員候補となる適当な候補者層不足が女性役員登用の最大の課題となっており、これらの施策は候補者育成とは必ずしも結びつかない。

- ②については、強制性・即効性がある手段であるものの、法令でクォータ制を義務付けることについて、男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書（2012年12月）において、憲法上の平等原則等との関係で、慎重な検討を要すると整理されており、我が国においてその導入は困難である。

- また、もう少しソフトなアプローチとして、コーポレートガバナンス・コードを通じた女性役員を含む多様なバックグラウンドの人材の役員登用の促進も考えられ、こちらは有用かつ実現可能な政策手段と考えられるが、①と同様、現状最大の課題である役員候補となる層の不足といった問題点に対しては直接的な解決策となっていない。

- ③は、この点、候補者層の人材不足に対する直接的な手段である。しかし、各企業において女性役員は1名いるかないかという現状において、女性の対象者がそこまでのいるのかという問題、女性役員を増やすという目標に対するコストベネフィットが低いと考えられること等の問題があると考えられる。

- ④は、③と同様、候補者層の不足に対する直接的な手段である。また、女性役員の効果的な育成のための研修モデルプログラムを策定し、経済団体、地方

公共団体、大学等において試行実施することで、さらに広範に実施されることを促すものであり、直接国が研修を実施したり、③のように企業に補助する場合よりもコストがかからないと考えられる。なお、事業の効率性を高めるためには、上場企業数の多いところから実施し、その研修効果を波及させていく等の工夫により、さらに事業効果を高めることも重要と考えられる。

【3】手段と目標の因果関係の検討

- 「平成 28 年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究」によると、全国に社外役員候補となりうる候補人材として、例えば女性の社長、弁護士、公認会計士、大学教員といった属性の方を想起したとき、それらの方は 40 万人近くいることが明らかとなっている。これは、目標との差(2500 人)に対し 100 倍超の集団が存在するということである。
- こうした集団や社内で役員候補となっていく受け皿層に対し、一定の研修を実施し、それを波及させることで、役員就任という成果が上がるのが最終的目標であることに異論はないが、通常、こうした役員研修の実施、波及、及び実際の役員就任との間には、一定のタイムラグが生じるものと想起される。また、取締役数の実際の増加のためには、この取組以外の上記の他の取組も重要な要因である。
- こうした限界にも留意すると、内閣府の策定した『研修モデルプログラム』に準拠した研修の実施個所、実施件数や修了者を掲載することとしている「修了者人材バンク」への名簿掲載数を、研修実施による中間的成果として測定することは現実的一案と考えられる。
- また、研修プログラムに対する受講者の主観的満足度(研修が役員になるにあたって有用であったか、知識の習得に役立ったか)という点も、人材育成の効果測定として、一定の手段となっていると考えられる。
- さらに、一般的に研修効果の測定にあたっては、受講者が知識・スキルを習得するだけでなく、それを通じた行動変容が重要であるとして、「研修効果の転移」といった概念で捉えられることも多い(Baldwin and Ford, 1988, Blume et.al, 2010)。この点についても、受講生への事前アンケート、事後アンケートを通じ確認していくことが考えられる。また、企業勤務の受講生については、勤務先企業の上司や人事担当部署に対するアンケート、ヒアリングなどを通じ、その研修効果を測定することも検討する。

【4】効果の測定

- 2017年度は、神奈川・京都において、各地方公共団体と共催で研修モデルプログラムを試行実施した。受講者数は神奈川会場 36名、京都会場 31名の計 67名。
- この 2017年度本研修修了者のうち、同意した修了者 28名について、修了者人材バンク（内閣府男女共同参画局 HP）に登録している。また、研修プログラムの受講者アンケートから、全受講生中約 9割の受講生から役員として必要な知識の習得に有益との回答を得た。
- 今後、京都は 2018年度から自主運営で研修を行っているほか、他府県からも研修に関する問い合わせをいただいております、研修の急速な広がりを通じた修了者人材バンクへの登録数の充実に期待している。
- また、「202010 目標」に向け、来年度は、新たな地域での検証の他、大学等と共催した研修の実施をしたいと考えており、概算要求にも反映する予定。

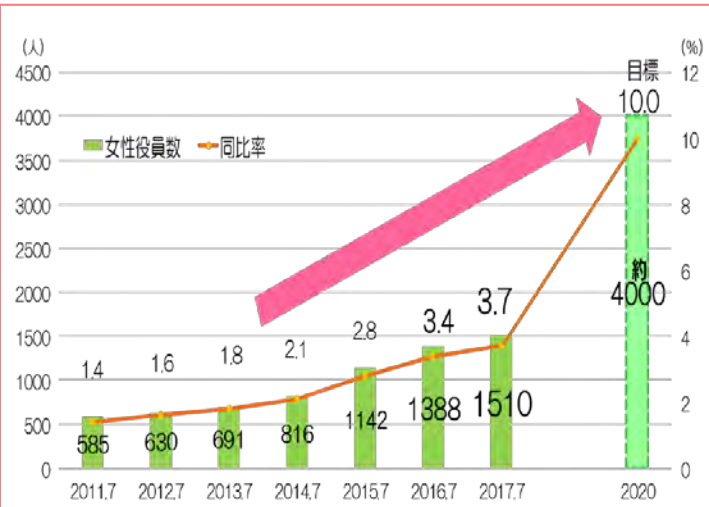
参考文献

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). `Transfer of training: A review and directions for future of training: Personnel psychology, 41(1), 63 -105.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4),1065-1105.

課題・背景

- 第4次男女共同参画基本計画の上場企業役員に占める女性の割合を「5%（早期）、更に10%を目指す（平成32年）」という成果目標の達成に向けて、**女性役員数を1,510人（平成29年7月現在）→約4,000人に増やす必要がある。**

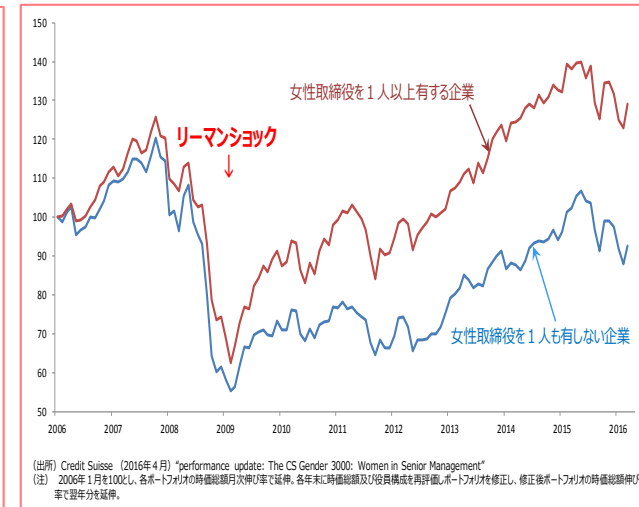
<上場企業の女性役員数の推移と目標>



<女性役員の登用の必要性について>

1. 取締役会における多様な視点・価値観を反映した幅広い選択肢の中から、柔軟・最適な業務執行の決定やリスク回避が可能。取締役会の監督機能が向上。さらにイノベーション促進、企業競争力・社会的評価・企業価値も向上。
2. 企業経営にプラスの影響（株式パフォーマンス等）
3. 女性社外取締役の指摘により、内部昇進による女性役員が増えていく環境が整い、相乗効果をもたらす。
4. 女性役員がロール・モデルやメンターとなることで、裾野広い女性人材育成が加速。
5. 役員を男女双方の候補者から探すことで、広く適任を探すことが可能。

<株式時価総額が100億ドルを超える企業の株式パフォーマンス>



平成28年度

モデルプログラムの策定



平成29年度

- 京都と神奈川で、**モデルプログラムに基づく研修を試行実施**
- プログラム研修修了者（61名）には、内閣府名での**修了証書を授与**
- 取締役候補者の人材プールとして活用できるよう、**研修修了者のうち同意を得た人（28名）のリストを内閣府HPに掲載**
- 平成30年度は、研修実施地域を拡大して実施



研修の様子



修了証書の授与

【女性活躍加速のための重点方針2017】～企業における女性の参画拡大に資する環境整備～

- ・ 内部昇進及び社外からの登用による女性役員の増加に向けて、役員候補等の国際的に活躍する女性リーダーの育成に向けたモデルプログラムについて、地方公共団体や経済団体等に周知し、広く実施を促進
- ・ 平成29年度に複数地域においてモデルプログラムに基づくセミナーを実施し、その効果や課題を明らかにした上で、成果を全国に普及

(過年度の取組) : 平成28年度モデルプログラムの策定

課題・背景

- 第4次男女共同参画基本計画の上場企業役員に占める女性の割合を「5% (早期)、更に10%を目指す (平成32年)」という目標の達成に向けて、女性役員数を1,510人 (平成29年7月現在) →約4,000人に増やす必要がある。
- 女性役員候補者の効果的な育成のためのモデルプログラムを策定 (平成28年度)
- プログラムは、広い経営経験を持った経営層による講演と役員として必要な法律上の義務や責任、コーポレート・ガバナンスなどの講義による組み合わせにより、自ら学ぶきっかけを与え、自律的な成長を促す構成となっている

<モデルプログラム構成 (1回2時間～3時間 隔週で開催 定員30人程度) >



(過年度の取組) : 平成29年度モデルプログラムの試行実施

概要

- 京都と神奈川で、モデルプログラムに基づく研修を試行実施
- プログラム研修修了者には、内閣府名での修了証書を授与
- 取締役候補者の人材プールとして活用できるよう、研修修了者のうち同意を得た人のリストを内閣府HPに掲載

対象者

- ・内部昇進により役員に選抜されることが見込まれる、または期待される、上級管理職・執行役員候補等
- ・社外取締役・社外監査役候補等

プログラム構成

参加のしやすさなどを考慮し、5回の研修とフォローアップ研修1回の全6回に、モデルプログラムをカスタマイズ。経営層による講演と講義の組み合わせを柱に実施。

※社内外候補者、同一プログラムを受講

修了者人材バンク

研修修了者のうち、同意を得た人のリストを掲載
(主な掲載項目)

氏名、職業、最終学歴、保有資格、過去10年間の役員経験、自己PR、連絡先(メールアドレス、電話番号)



研修の様子



受講生にメッセージを送る野田大臣



修了証書の授与