内外一体の経済成長戦略構築にかかる 国際経済調査事業 (女性リーダー割合向上のためのパイプライン 構築等における課題・先行事例に関する調査)

最終報告書

2022年3月30日

# 本事業の要旨

#### • 本事業の背景及び目的

- 2003年6月に策定された「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に占める女性の割合が、少なくとも30%程度となるよう期待する」という目標は、経済分野において 進捗が遅れている。
- 「第5次男女共同参画基本計画」(2021年12月閣議決定)においては、進捗が遅れている理由の1つに「女性の採用から管理職・役員へのパイプライン構築が途上であること」と指摘されている。
- ─ 本事業の目的は、日本の経済分野における女性役員・取締役の割合が低い原因である登用パイプライン構築に関する課題出しを行い、国内外事例の調査を通じて、日本における役員・取締役をはじめとした指導的地位の女性の割合を少なくとも30%程度まで増加させるために、施策を立案することである。

#### 現状の把握及び課題の特定

- ― 海外10事例、国内10事例の文献調査及びヒアリングを通し、大きく3つの課題が特定された
  - »【機会不十分】性別役割分担等の固定観念や情報・ネットワーク不足により、**役員・取締役になる上でのWill/Skillを伸ばす機会が女性**に十分に与えられていない
  - » 【上司の理解不足】: 女性が管理職になるために必要なサポートの方法・インセンティブが経営層・直属の上司に浸透していない
  - »【制度利用意識の課題】:女性が仕事と家庭を両立できる制度の利用に係る意識が不足または浸透しておらず、家庭を優先した場合の評価が不平等になりうる

#### • 海外取組事例

- ― 海外10事例の文献調査・ヒアリングの結果、パイプライン構築の方策として以下のような先進事例が得られた。
  - » The Diversity Council、Advance、Women & Leadership Australia等は、女性向けに管理職として成功するためのスキル・マインドセット育成の研修を展開
  - » 30% Club、Catalyst、Him For Her、Valore、Chief等は、女性管理職候補をサポートする企業横断型のグループメンタリングを提供

#### • 施策(案)

- 現状でのパイプライン構築にかかる課題の分析、海外で効果を上げている取組事例調査を踏まえ、経産省主導の企業横断型施策及び個社の取組の加速を促す制度・施策について 検討した。
  - » 経産省主導の女性役員候補育成プログラム(仮称):各企業内で参加する部長・課長のニーズ分析・育成計画を作成のうえ、役員になるために必要なマインドセット・ネットワーク・スキルを身に付けるための以下プログラムを実施する。プログラム後、参加者の活躍・昇進状況を積極的にトラッキングする
    - > 女性向け:部長・課長向けクロスカンパニーメンタリング、役員候補スキル・マインドセット研修
    - > 経営層・上司向け:メンタリング・スポンサーシップ研修
    - > 人事向け:他社施策・女性のニーズの共有
  - » その他、考えられる施策: Future Boards Scheme、企業横断型D&Iダッシュボード、海外人材役員活用、役員候補推薦制度、女性役員クオータ制導入、家事代行サービス補助

# 業務実施の基本方針: 現状理解と仮説立案、仮説検証、施策立案の3つのプロセスに沿って、日本の現状にあった施策提言を実施

# 日本の根本課題の特定とパイプライン構築に 向けた課題の仮説出し 仕様書 3-(1)

## パイプライン構築に向けた課題の仮説検証 2 および示唆出し 仕様書 3-(1), (2), (3)

# 3 日本特有の課題認識を踏まえた施策提言 仕様書 3-(4), (5)

#### 業務内容

- 日本の経済界における女性リーダー割合の現状の理解
  - 企業における各職階の女性割合
  - 女性の昇進意欲
- パイプライン構築に向けた、日本特有の課題の 特定・深掘り
  - 企業組織・企業風土・意思決定層のマインド セット等の課題
  - 社会制度・社会風土の課題
- 上記の課題解決に向けた仮説構築
  - 女性を対象としたネットワーク構築・メンタリングの取組自体だけでなく、それらを効果的に 行うための環境づくりを含む

- ①の仮説を踏まえた、パイプライン構築および 人材ネットワーク・プールの事例収集
  - 収集内容:取組主体、取組内容、運用状態、 効果
  - さらに、日本特有の課題を踏まえ、日本での 活用を考える際に障壁をどう乗り越えるべき か文献調査・ヒアリングを通じて深掘りする
- ①の仮説を踏まえた30%Clubの取組調査
  - 概要、特にクロスカンパニーメンタリングの 特徴及び効果について文献・ヒアリング調査 を行い、調査結果に基づく日本の現状課題 を踏まえた示唆出し
  - クロスカンパニーメンタリングの教材のポイントを整理し、教材を和訳

- ①②を踏まえた日本の経済界において女性役 員・取締役の割合を増やすための施策提言を行い、その実現可能性について分析を実施
  - 日本における特有の課題を踏まえ、パイプライン構築及び人材ネットワーク・プール拡大に向けた施策の提言
    - 企業が主体的に参画し、自走できる仕組みを提案
  - 提言した施策の実現可能性の検討、分析の 実施
    - 想定されるスキームへの参加意欲、かけられるコストについて実施主体・企業等への ヒアリング
    - 経産省が果たすべき役割、参画者のインセンティブ等の検討

# 業務実施 方法

- 日本の現状に関する文献調査
  - **弊社独自の知見**及び市場調査を活用
- パイプライン構築に向けた日本特有の課題の整理・深掘りおよび**仮説構築** 
  - 弊社独自の知見
  - 企業ヒアリング(10社)

- ①の仮説を踏まえた、事例選定、文献調査、必要に応じたヒアリング
  - パイプライン構築海外事例(計10例)
  - 人材ネットワーク・プール国内外事例(各5 例)
- 海外の30%Clubのクロスカンパニーメンタリングの文献調査・ヒアリング
- 教材の和訳

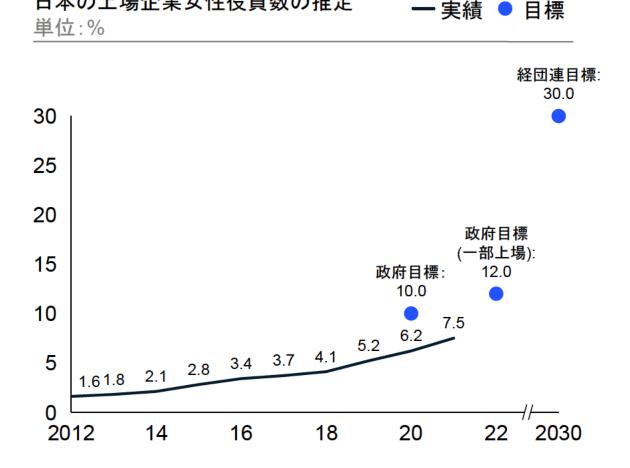
- 施策の洗い出し・優先順位付け
- 施策の実現可能性検証のためのヒアリング先の 選定条件の決定およびそれに基づく選定
- 施策スキームの主体・参画団体へのヒアリング (10社程度)
- 施策提言のとりまとめ
- 事業報告書のとりまとめ

# 現状理解と仮説構築

仮説検証

施策立案

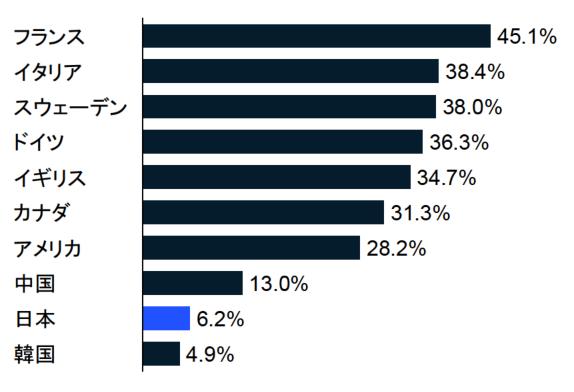
# 上場企業役員に占める女性の割合は2020年までに10%を目指すという目標は達成 されなかった



日本の上場企業女性役員数の推定

# 各国の女性役員割合(2020年)

単位:人



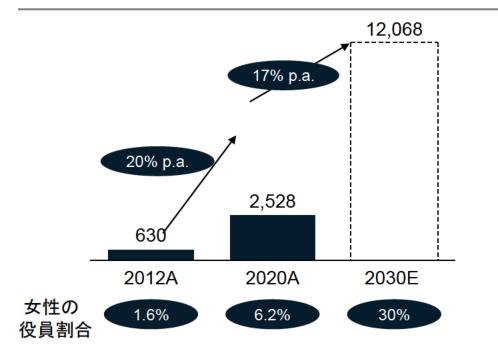
※日本は東洋経済新聞社「役員四季報」により算出した2020年7月次点前条上企業役員に占める女性の割合。 日本以外はOECD"Social and Welfare Statics"2020年の値。この値では、日本は10.7%(2020)。

出典::内閣府男女共同参画室: OECD

# 2030年までに女性役員30%(クリティカル・マス)を実現するためには、抜本的な改革が必要

# 上場企業女性役員数の推定

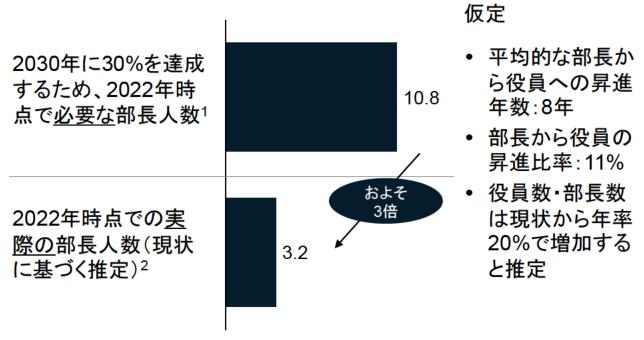
単位:人



現状の増加率(年率20%増※社外取締役も含む)で女性役員数が増えた場合、2030年までに30%の役員数を確保することは理論的には可能

# 上場企業女性部長人数の推定

単位:万人



一方で、現状の役職別割合及び昇進速度をもとに試算すると、<u>現状</u> <u>の実数は必要人数の3分の1程度</u>であるため、昇進速度の加速・昇 進割合の向上・外部役員の登用などの施策を打たない限り難しい

出典:内閣府男女共同参画局、 労働賃金調査

<sup>1. 2030</sup>年時点での目標女性役員数(12,068)÷部長から役員への昇進比率(11%); 平均的な昇進年数が8年のため、2030年の試算をする上で、2022年を基準年と設定

<sup>2. 2020</sup>年時の女性の役員数(2,528)×現状での増加率で2年経過(20%^2)÷部長から役員への昇進比率~11%

# 経産省としては、企業横断的施策の主導と、個社の取組の加速を促す仕組みの両面からの支援が必要なのではないか

	女性役員比率30%に近 づくためのシナリオ	仮定(部長 昇進年数	→役員) <u>昇進確率</u>	実施した場合の2030 年における役員比率		
昇進の速度を加速	• <b>昇進速度を倍速</b> :部長か 役員への昇進速度を現状 の8年間から4年間に	4	11%	17.9%		
昇進確率の 向上	• <b>昇進確率を倍増</b> :部長から 役員への昇進確率を現状 11%から22%に	8	22%	17.8%		
社外の人材 を活用	• 目標と現状の差分を社外 取締役またはグループ会 社の海外の女性などを活 用	N/A	N/A	9%以上		
(参考)現状維持	<b></b>	8	11%	8.9%		

# 意味合い

- 2030年度目標を達成するためには、 各社が本課題を喫緊の課題と捉え、 効果のある施策を重点的に取り組む必要がある
- ただし、左記の取組を単一で採用しても30%目標には未達
- 経産省としては、企業横断的な取組の主導と、個社の取組の加速を 促す仕組みづくりの両面からの支援 が必要なのではないか

# 【調査を行うにあたっての仮説】女性の役員候補を増やす表層課題及び根本原因

## 現状課題

#### 深掘り対象

# 経済分野における女性役員・取

締役の割合が少ない理由として 以下の3つの原因が考えられる

- 企業に入社する女性 の数(幹部候補対象) が少ない
- 管理職まで昇進する 女性の割合が 少ない
- 管理職・経営層まで昇 進しても、男性より在 籍期間が短い

# 現状課題を生み出す課題整理

	表層課題	考えられる根本原因
女性が役員にな るための Will/Skillの不足	(A) 職種による女性比率の大きな偏り(応募数含む)	<ul><li>高等教育における専攻分野の偏り</li><li>性別で得意領域は異なるという先入観・性別役割</li></ul>
	B 女性自身が管理職になりたくない、 自分では務まらないと認識	<ul><li>女性のキャリアアップを後押しするスポンサー不足</li><li>女性の自己効力感の低さ</li><li>女性は家庭で出産・育児・介護をすべきという風土</li></ul>
	© 女性の管理部門への配属が多く、 役員に必要なスキル不足	<ul><li>スキルセットの不足</li><li>経営企画・駐在等の多角的な経験の不足</li></ul>
	② 女性管理職のロールモデル不在	<ul><li>・ 役員・部長・課長級における女性数の不足</li><li>・ 性別の違いを言語・行動で過度に強調する傾向有</li></ul>
経営層・直属の上 司からのサポート 不足	<ul><li>E) 経営層による女性活躍推進の理念の 浸透不足</li></ul>	<ul><li>自社の女性活躍理由・動機について経営層の検討不足・ 社員への発信不足</li><li>女性活躍の推進方法が不明確</li></ul>
	F)経営幹部層と関わる頻度の男女の 格差	<ul><li>共通の趣味・価値観を持つ特定の人のみと交流</li><li>ハラスメントリスクを恐れ男性が女性と個別対面機会を回避</li></ul>
体制・制度の不備	⑤ 出産・育児・介護等のプライベートと 仕事を両立できる制度利用意識醸成 の不足	<ul><li>・ 不要で煩雑な事務作業等から発生する長時間労働</li><li>・ 両立する働き方のメリットへの理解が不十分</li><li>・ 男性の育児休暇制度の浸透が不十分</li></ul>
	H 男女間で昇格の基準が不透明・不平 等	<ul><li>昇格の基準が不透明</li><li>育児・介護休暇による経験年数の差等による評価の差</li></ul>

現状理解と仮説構築

# 仮説検証

施策立案

# 仮説をもとにヒアリング項目を作成し、日本企業10社対象のヒアリング及び文献調査 を通し、仮説を検証した

		経営層	担当役員	管理職	社員
マインドセット	• 女性活躍は御社にとって必要か、なぜそう思うか	✓	✓	✓	1
	• 具体的にどのように女性活躍を推進すべきか提示されているか	✓	✓	✓	1
	• 御社への応募者の男女比率に偏りがあるか、ある場合はなぜあると思うか	✓	✓	✓	
	• 育児休暇後の社員に対してどのような配慮をしているか1	✓	✓	✓	✓
	• 昇進を勧め、励ましている部下はいるか、男女別で何人いるか	✓	✓	✓	
	• 上司で昇進について励ましや勧める言葉をかけてくれる人はいるか、男女別で何人いるか		✓	✓	✓
	• 上司や同僚に自慢できる成功体験はいくつ思いつくか		✓	✓	✓
経験・スキル	<ul><li>昇進するとしたら、自身に不足するスキル・経験があると思うか、何が不足していると思うか</li></ul>		✓	✓	✓
体制•制度	<ul><li>ワークライフバランスを両立する制度は十分あると思うか</li></ul>	✓	✓	✓	✓
	<ul><li>ワークライフバランスを両立することは重要と思うか、なぜか</li></ul>	✓	✓	✓	✓
	• 昇進の決定は公平で客観的な評価基準に基づき行われていると思うか		✓	✓	✓
情報・ネットワーク	<ul><li>経営幹部層にご自身の仕事について話しづらいと思ったことはあるか、なぜか</li></ul>		✓	✓	✓
	<ul><li>ロールモデルと思える人は社内に何人いるか、社外に何人いるか。どのように社外の人と 出会ったか</li></ul>	✓	✓	1	✓

<sup>1.</sup> 育児休暇を取得した当事者の場合、「育児休暇取得後にどのような配慮を受けたか、あるいは受けたかったか」

# 課題1:固定観念や情報・ネットワーク不足により、役員になるために必要なWill / Skillを伸ばす機会が女性に十分に与えられていない

#### 根拠となる定量的データ 今回のヒアリング調査から得られた根拠となる定性的データ 表層課題 A 職種による女性比率の大きな偏り・ 正規職員の男性比66%、女性は34%に対し、非・ 「現在管理職以上の候補となり得る世代の女性の大半は一 正規職員の男性は32%、女性は68%1 般職。女性の総合職を採用し始めてから年数経っていない (応募数含む) ため、管理職候補の母数が少ない」 • 業務別でみると、事務従事者・サービス職業従事 者のみ女性が多く、他業務は男性の方が多い2 B 女性自身が管理職になりたくない、 昇進を望んでいる女性は男性に比べて11%少な。 「結婚や家庭の事情を抱え、管理職になったら周りに迷惑 く、非管理職で男女間の差が最大の14%3 かけるのでは、という気持ちから意欲持てない」人事部長 自分では務まらないと認識 「女性は昇進に必要なスキルを7割満たしていても「自信が • 女性の方が自分の性別により今後の昇進や昇 給は難しくなると考えている割合が多く、経営層・ ある」と言わない(一方、男性は7割満たしていれば自信を 役員(17%)と非管理職(17%)で特に差が大きい3 持ち、手を挙げる傾向)」 「男女で育て方がそもそも違う。これまでは女性は早々に本 女性の管理部門への配属が多く、 • 6割以上の企業にて、営業と生産部門は男性が9 • 社に行くことが多く、社外のやりとりや現場経験を十分持っ 割以上を占めている4 役員に必要なスキル不足 ていない」 • 「自分は人事畑で財務的な知識がないため、取締役になる にはスキル・経験が足りていないと感じる」 女性人事部長 「女性はライフイベントと出向等がかぶってしまう」人事部長 ① 女性管理職のロールモデル不在 • 課長職相当以上の女性管理職対象の調査にて、• 「今まで女性のロールモデルがいなかったため、出世したく 過半数が社内外にキャリアのロールモデル・メン ない、上にいくと大変そうと思った」

- ターいないと回答5
  - 各社人事担当者が女性社員の活躍推進におけ る課題として、社内に女性のロールモデルがい ない(少ない)を最も多く選んだ(43%)6
- 労働政策研究·研修機構「雇用形態別雇用者数(2021)」: https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0208.html
- 厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」: https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/07.pdf
- マッキンゼー「Women in Workplace」調査
- 労働政策研究・研修機構「調査シリーズ No.132 採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果」(2015); https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/132.html
- アデコ社「女性管理職550名を対象にした調査(2019年)」: https://www.adeccogroup.jp/pressroom/2019/0221
- エン・ジャパン株式会社「企業の女性活躍推進」実態調査2021: https://www.atpress.ne.jp/news/252588

# 11

人事部

人事部長

女性課長

「社内の女性数が少ないから自社内ではロールモデルがい

ない。管理職に上がった女性も孤独感感じている」人事部

# 課題2:女性が管理職になるために必要なサポートの方法・インセンティブが経営層・直属の上司(本部長・部長レベル)に浸透していない

# 表層課題

## 根拠となる定量的データ

# 今回のヒアリング調査から得られた根拠となる定性的データ

- E 経営層による女性活躍推進の理念の浸透不足、直属の上司の理解不足
- 令和元年度なでしこ銘柄女性活躍度調査回答企 業のうち、「女性活躍推進の課題」として「男性管理職による理解不足」を挙げた企業は、「なでし こ銘柄企業」では36%、「非なでしこ銘柄企業」では26%で、いずれも要因として上位トップ3に入っていた。
- 上記調査において、経営トップの各種取組(トップによる社内外発信、取組リード、経営会議での議論)の実施有無について、「なでしこ銘柄企業」はいずれも8割が実施していたのに対し、「非なでしる銘柄企業」の実施平均はいずれも4割程度以下にとどまる。

- 「経営陣としては短期的な収益実現が優先され、D&Iはなかなかtop priorityになりにくい」 経営層
- 「社長は120%の課題意識を持っているが、全男性管理職 がそれを意識してはいない。今後段階的に広める」

人事部長

- 「男性優位思想を持つ社員は『女性は守らないといけない』 と思いやっているつもりで、本人のキャリアには不利益にな ることも」 人事部長
- 「男性上司の部下の扱いが男女で違う。指示する仕事の量 等、女性だから抑えれている気がする」 女性係長

- F 経営幹部層と関わる頻度の男女の格差により、スポンサーを得にくい 状況や、昇進後の振舞い等の想像 が男性に比べ困難な状況
- 月に1回ほど役員クラスと話す機会がある女性 の割合は男性に比べ7%低い1
- 「ゴルフ外交しないといけないなら昇進しなくて良い」 女性係長
- 「管理職昇進のメリットをもっと発信していくべき」女性係長
- 「男性社会の暗黙知が存在してしまっているため、女性は 伸び悩む」 女性執行役員
- 「男性に比べ女性は経営層と関わる機会が少ないことに よって、役員に必要なスキルと、自分の現状との差異を認 識しにくい。明確でないことが自信のなさにもつながる」 女性課長

# 課題3:女性が出産・育児・介護等プライベートと仕事を両立できる制度利用に関して十分な意識醸成がなされておらず、家庭を優先した場合の評価が不平等になりうる

# 表層課題

## 根拠となる定量的データ

# 今回のヒアリング調査から得られた根拠となる定性的データ

- ⑤ 出産・育児・介護等のプライベートと ・ 仕事を両立できる制度を利用できる 意識醸成の不足
  - 女性正社員は妊娠・出産を機に約2割が退職し、
     非正社員は6割強。退職した正社員の25%は仕事と育児の両立が難しく退職し、15%は解雇もし。
     くは退職推奨された<sup>1</sup>
- 「管理職昇進への女性の躊躇要因は、WLBの維持が困難 な点」 人事部長
  - 「男性育休も推奨しているが、社員にも理解が進んでおらず、 取得実績も進んでいない」人事部長
  - 「勤務地の縛りにより、仕事と結婚の選択を迫られてしまう」 女性課長

- 田 両立支援制度利用者に不利であったり、昇格に必要なスキル等が明示されず、基準の透明性・公正性がない
- 近年毎年約2万件の男女雇用機会均等法に関する相談が寄せられ、5.7%は募集・採用、配置・ 昇進等に関する性差別<sup>2</sup>
- 「2年前から育児・出産による休暇年数も昇格試験で選考基準となる経過年数に含めた」 人事部長
- 「(評価制度が出勤日数を基に算出するため) 育児・産休後 の女性は業績・能力共に評価が自動的に下がる仕組みに なってしまっている」 男性部長
- 「時短勤務でもパフォーマンスで評価してほしい」女性係長
- 「昇進しても『女性枠』と言われることに抵抗。そのため、役職に必要なスキルを客観的に定義づけして、それに対して 候補者を評価し不足分を補う研修を実施している」

人事部長

- 1. 厚生労働省「平成 27 年度仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書労働者アンケート調査結果」: https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000103116.pdf
- 2. 厚生労働省「令和元年度 都道府県労働局雇用環境・均等部(室)での法施行状況 j: https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000645828.pdf

# 課題をもとに施策の方向性を定義

## 施策の対象・目的

## 課題のまとめ

# 対応する表層課題

<u>女性</u>が役員を目指す上 でのWill / Skillの向上 を目指すプログラム • 固定観念や情報・ネットワーク不足により、 役員になる上でのWill / Skillを伸ばす機会 が女性に十分に与えられていない

- A 職種・業務による女性比率の大きな偏り(応募数含む)
- B 女性自身が管理職になりたくない、自分では務まらないと認識
- © 女性の管理部門への配属が多く、役員に必要なスキル不足
- ① 女性管理職のロールモデル不在

<u>経営層・直属の上司</u>か らのサポート • 女性が役員になるために必要なサポート の方法・インセンティブが経営層・直属の 上司(本部長・部長レベル)に浸透してい ない

- E 経営層による女性活躍推進の理念の浸透不足、直属の上司の 理解不足
- F 経営幹部層と関わる頻度の男女の格差

女性がより働きやすい <u>体制・制度の改革</u> 女性が仕事と家庭を両立できる制度利用 に関して意識醸成が不足しており、家庭を 優先した場合の評価が不平等になりうる

- ⑤ 出産・育児・介護等のプライベートと仕事を両立できる制度利用意 識醸成の不足
- H 男女間で昇格の基準が不透明·不平等

# 施策の妥当性・具体的実施方法を確認するために実施した国外の事例文献調査や ヒアリング一覧

組織•施策名	組織形態	国	(1) 女性管理職候補 のパイプライン構築	(2) 女性取締役の人材 ネットワーク構築
Catalyst	NPO	⟨⟩⟩ オーストラリア、カナダ、EU、 インド、日本、米国	-	•
Him for Her	企業(Social Venture)	■■ 米国·英国	-	•
Valore D	NPO	■ イタリア	•	•
The Diversity Council	NPO	デンマーク	•	•
Advance	NPO	<b>★</b> スイス	•	•
Chefsacheイニシアチブ	NPO	<b>ド</b> イツ	•	•
Women & Leadership Australia	企業	★ オーストラリア		
Chief Executive Women	NPO	₹ オーストラリア	•	•
Women2Win	政府機関	英国	•	-
Women for Election	NPO	■ アイルランド	•	-
Chief	企業	₩■ 米国	-	•

現状理解と仮説構築

仮説検証

施策立案

# 課題のまとめ及び施策の概要(案)

施策の対象・目的

課題のまとめ

固定観念や情報・ネットワーク不足により、役員に なる上でのWill / Skillを伸ばす機会が女性に十分

に与えられていない

経営層・直属の上司か らのサポート

女性がより働きやすい

体制・制度の改革

女性が役員を目指す上

でのWill / Skillの向上

を目指すプログラム

- 経営層が女性の執行役員・役員を増やす必要性を 認識していない
- 女性役員候補特有ニーズとサポート方法を直属の 上司(本部長・部長級)が理解していない
- 女性が仕事と家庭を両立できる制度利用の意識醸 成不足または浸透しておらず、家庭を優先した場合 の評価が不平等になりうる
- 価基準が不明確
  - ― リモートやフレックス等の働き方の柔軟性が足 りない
  - 一 産休·育休を見込んだ人員配置がされていな L
  - 一 評価項目がブラックボックス化していて、労働 時間や男性の価値観に左右される

考えられる施策仮説

優先施策

A:統合施策として実施 「女性役員候補育成プログラム(仮称)」

- 部長・課長向けクロスカンパニーメンタリング
- 役員候補スキル・マインドセット研修
- 定量分析・海外事例に基づき女性役員増やす 必要性を発信
- メンタリング・スポンサーシップ研修
- 女性ニーズ・制度改革への示唆共有

今後の検討課題

B: 個別施策として優先順位付け

- Future Boards Scheme
- 海外人材役員活用
- 役員候補推薦制度
- 女性役員クオータ制導入
- 企業横断型D&Iダッシュボード
- 家事代行サービス促進

男女関係なく生産性向上の体制・制度が欠如、評

- 引き続き働き方改革の後押し
- (取締役・執行役員を始めとした)役職に必要なコンピタンシーの整理・それらに基づいた評価項目・ 制度の浸透推進

# 女性役員候補育成プログラム(仮称)仮説

## 【メンタリングの実施】

業種横断のグループ(各役職昇進候補層)で、自身のキャリア、役職としての振る舞い等について<u>メンタリングによる理解促進、昇進意欲の向上</u>を狙う。パイプライン構築を目的に、取締役への昇進と部長級への昇進の2層に分けて行う。

取締役がメンターとして自身のキャリア等を踏まえたメンタリングを行うほか、技術を持ったファシリテーターが参加。

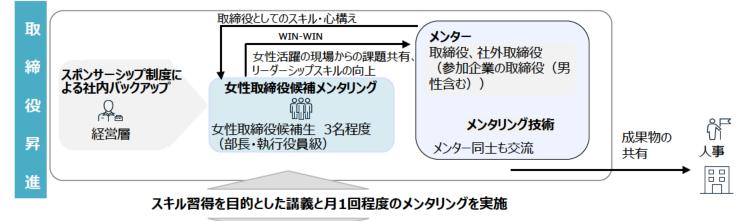
### 【スポンサー制度推進】

派遣元企業に「スポンサーをつけること」を要件とし、社内での女性活躍推進取組を強力に促進する。

### 【講義の実施、人事部への事例共有】

昇進に必要なスキル習得を目的とした講師からのインプットを行うとともに、参加企業の取り組み事例等を参加企業同士で共有。

#### クロスカンパニーメンタリング実施図イメージ



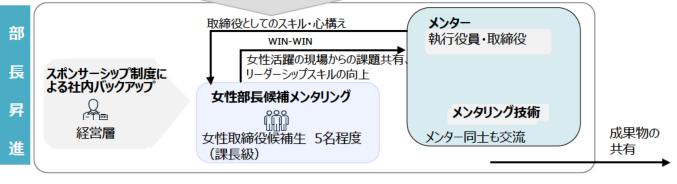
#### グループメンタリングの内容(案)

#### <想定されるメンタリング題材>

- 個人のキャリアアップ(自信の見せ方・ 振る舞い方・ネットワーキング・社外取 締役等)
- キャリア外(仕事・健康・家庭の両立等)
- 女性活躍の促進について(自社施策、 社会に目を向け自分たちに何ができる か)

#### 提供したいスキル

- 他者・会社をリードするスキル (人材の育て方・会社のカル チャー形成など)
- 取締役としての振るまい方・業界の大きな動きを見渡すスキル (取締役としての資質)
- 財務、投資判断に関する知識
- 産業界全体を見渡す高い視座



#### グループメンタリングの内容(案)

#### <想定されるメンタリング題材>

人事

- 個人のキャリアアップ(意欲の持ち方、自信の見せ方・振る舞い方・ネットワーキングなど)
- 部長レベルの仕事、振る舞い方
- 他者・会社をリードするスキル(人材の育 て方・会社のカルチャー形成など)
- **キャリア外**(仕事・健康・家庭の両立など)
- **女性活躍の促進について**(自社施策、社会に目を向け自分たちに何ができるか)

#### 提供したいスキル

- マネジメントスキル、 リーダーシップ論
- 産業界全体を見渡す高い視座

# 役員候補を対象とした事業は、解くべき課題に応じてモデルが異なる

解くべき課題	モデル	事例	围	内容	費用	規模
情報・ ネットワーク	グループ メンタリング 1	CHIEF		• Core Group: 8-10人の役員候補生のグループを組成し(業種は問わない)、プロのファシリテータとともに、4-6週間に1回議論	<ul><li>7,900ドル/年 (役員)</li><li>5,800ドル/年 (部長級)</li></ul>	• 2021年時点の参加者:5,000人 (2019年に発足し、1年間で8,000 人が入会待ち)
	1:1 メンタリング 1	30% Club		<ul><li>メンターは男性あるいは女性のビジネスリー ダー、メンティーは女性の組み合わせで、9ヶ 月間にわたり定期的にメンタリングを実施</li></ul>	• 不明	• 2014年の開始以来、9,000人以上のメンター・メンティーをサポート
マインドセット	役員研修	Advance <sup>2</sup>	+	• 最大16人の役員候補者を対象とし、取締役 役員研修向けトレーニングを担当するコン サルティング会社による半日のプログラム	• 不明	• 不明
		Valore		• 役員としての責任・取締役会の機能を講習、 ケース演習、グループ課題などを各月1回、 12ヶ月にわたって実施	• 不明	<ul><li>2012年に発足し、380人が受講</li><li>2022年より男性役員候補者も参加</li></ul>
	役員見習い 制度	30% Club		<ul><li>女性取締役候補者に別の企業の取締役会に見習いとして参加することで、必要な経験・スキルを習得を図る</li></ul>	• 不明	• 2016年に発足、参加人数不明
スキル	役員認証 制度	NACD		<ul><li>役員になる上で必要なスキル(戦略策定・ファイナンス・リスクマネジメント)を体系化した研修(座学)・試験を実施</li><li>試験合格者には認定証を発行(2年間有効)</li></ul>	• 3,000ドル(教 科書・試験・認 定費含む)	<ul><li>2019年開始し、およそ750名程度を認定</li><li>Fortune 1,000の87%の会社が団体に加盟</li></ul>

- 1. 企業横断型のマッチング
- 2. Advanceは別途1:1、グループ型のメンタリグも実施

出典: 各団体ウェブサイト

# (コラム)国内外ヒアリングで得た企業レベルの施策成功事例

# 企業導入例

# インパクト・メリット

### ジェンダー・ダイバーシティの重要性の 周知徹底

- 社内SNS (slack)で社長が日々正直に思ったことをつぶやくchannelで、 D&Iに対する強い想いも共有。社員との対話から政府・他社対談まで幅 広く共有。育児に関わらなかったという後悔も含めて透明度高く発信
- 経営会議でしつこくDE&Iを取り上げた。現場の実態を率直に見せ(マイノリティ社員約100名のアンケート結果)、経営層としてのDE&Iのあるべき姿について議論。社内でDE&Iについて議論するDE&Iフォーラムを結成
- メンバーの昇級判断で、一人ひとりのデータをもとにAIが示唆をマネージャーに与え、アンコンシャスパイアスを軽減

- 「人事主体だけだと進まない。いかに経営層がやると決めて実施していくのかが重要」人事
- 採用の際に、D&Iが進んでいるのは有利。「中途 入社のシニア層は、前の企業で能力を活かしきれ なかったと思った人が多い。特に女性に多い」

人事

#### 経営管理の強化

- 数字(女性管理職比率等)の一人歩きは怖いので、全社向けには共有しないが、各部門のリーダーがKPIとして目標値を持ち、経営戦略として、売上と同等に測定
- 管理職はD&I指標を達成しなければ最も高い評価が得られない評価制度を導入
- 「リーダーがコミットして取り組むことはコミュニケー ションと同じくらい重要」 人事
- 「全参加企業が数値目標を測定。今まで女性役員 不在の企業に女性役員が就任、女性役員が倍増、 男女比が50:50を達成等の成果がある」海外団体

#### ロールモデルの強化

- 部署横断や子会社も含めて女性同士の繋がりを強化するイベントを実施・
- 子供を持つ管理職をロールモデルとして社内研修に参加してもらうことで、 長く会社で働きたいと思える基盤づくりを実施
- 「グループ長として活躍されているかっこいい女性 の働き方を拝見することができて、**身近に感じられ** た。自分より少し上の方がリーダーとして働いてい る人を見るのが一番実感がわく」 女性課長

# 昇進意向を引き出すプログラムや現管 理職層向けトレーニングの導入

- 自身が管理職になることへネガティブな考えを持つ社員対象に、スキル 育成、マネジメント疑似体験、社内外のネットワークの構築、スポンサーシップを提供する1年間のプログラムを実施
- 「1年目参加者は約6割が部下を持つ管理職へ昇進、2年目は約3割が昇進。『管理職になりたくない』社員が40%から10%へ減少」 人事

現状理解と仮説構築

仮説検証

施策立案

参考資料

# 30% Clubでは、UK, US, アイルランドで、9,000人以上のメンター・メンティーをサポートしている

団体とプログラムの概要

### The 30% Clubについて

- 2010年に英国で創設、現在は17ヵ国で展開
- 取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーン
- 30% Club Japan は、2019年5月1日に正式に活動を開始
  - TOPIX100の女性役員割合を2030年をめどに30%にすることを目標に掲げる。2020年7月末時点では12.9%
  - 資生堂、大和総研、味の素、ブランズウィックのCEO等がボードメンバー



# クロスカンパニーメンタリングプログラムについて

- 2014年の開始以来、9,000人以上のメンター・メンティーをサポート
- 主にUK、US、アイルランドで同プログラムを実施
- The 30% Club参画企業からはメンターとメンティーが同人数参加し、企業は参加人数に応じて参加費を払う(なおThe 30% Club参画企業の従業員でなくても参加可能)

# プログラムの内容

- 9か月のプログラムであり、ペアは4-6週に1度会うほか、様々なイベントを実施
- メンターは男性あるいは女性のビジネスリーダー、メンティーは女性の組み合わせ
- 本プログラムに参加することで、メンティーは経験豊富な方との対話から様々な気付きが得られ、メンターは視野の広がりや更なるリーダーシップ形成といった効果があると訴求
- 参加者の満足度は高め
  - メンティーの95%が"a fresh perspective"を得た、90% が"felt better prepared to advance their career"だと回答
  - メンターの86%が"had gained learning from their mentoring experience"と回答

# Catalystでは、取締役会レベルでのネットワーキングなど、参加企業の女性向けのサービスを提供している

組織形態: NPO

# イニシアティブの目標・詳細

- Catalystは、「CEO Champions for Change」に加えて、企業におけるジェン ダー平等推進に関わる様々なサービスを 提供
  - 一 コンサルティング: 12の専門分野についてアドバイザリーサービスを提供(本分野では20年の経験を有している)
  - 調査: 一般向けおよび顧客向けの データの収集、集計、報告 (ただし、 報告書の大半は外部のソースからの データを集約したもの)
  - Women on Board: 取締役会レベル でスポンサーシップとネットワーキン グを実現するためのプログラム
  - "Catalyst Award": 毎年ごく少数の 企業に授与

# イニシアティブの実施状況

- オーストラリア、カナダ、欧州、インド、日本、米国で展開
- ・ 現在、すべての地域で800 社以上の企業がスポン サーとして参加 (年間の最 低投資額は15,000ドル)。 これにより、Catalystの一 連のツール、ケーススタ ディにアクセスし、ウェビ ナー、イベント等に参加で きる

# 効果

- Catalyst Women On Board のmentorship-sponsorship programでは、発足した2007 年から終了した2020年まで で、230の女性取締役就任 (うち66%が営利企業)を促し た
- 今後はadvising, supporting, challenging boardsに注力

# 日本に適用した場合の 考察ポイント

- Mentorship-sponsorship programが成功したかどうか の判断は難しい(13年間の成果として多いとは言えない)
- Catalyst Women On Board の注力分野のシフトの背景や 狙いを調査することで、日本 適用への考察につながるの では

出典: Catalyst ウェブサイト 23

# Him For Herでは、非公開会社向けの取締役候補のネットワーキング及び機会提供 に注力している

組織形態: 企業(Social Venture)

# イニシアティブの目標・詳細

- Him For Herは、2018年に発足し、 「2026年までに、高成長の非公開会社そ れぞれに2名の女性取締役を登用」を目 標として、下記を提供
  - Supplyネットワーク: 女性取締役候 補のネットワーク構築及び900+の Competencyタグ付け
  - Demandネットワーク: 取締役ポジ ションのソーシング
  - Supply/Demandマッチング:ラウン ドテーブルやリファーラル
  - Learning program: 取締役候補向 けのトレーニングプログラム
  - 調査:取締役の多様性に関する調査 やベンチマーキング

# イニシアティブの実施状況

- 発足から3年で下記を実施
  - 3.795名の女性取締役 候補のネットワーク構
  - ― 2.234名の女性取締役 候補に1つ以上の取締 役ポジションを紹介
  - 2021年には20のウェ ビナーを実施し、1,094 名が参加

# 効果

- 2021年の実績
  - 564の取締役ポジション にリファーラル
  - ― 35の取締役登用
    - » 51%は取締役初任
    - » 13は公開企業
    - » 5はその後上場した企 業

# 日本に適用した場合の 考察ポイント

- 取締役候補のネットワーク及 びリファーラルを行っている 点では、今回の目的(女性取 締役割合の向上)の観点から 参考になる
- 高成長の非公開会社が主な 対象となること、そして本取組 が対象とする候補者および企 業の人材の流動性が高い点 は、日本と違うため、日本の 企業内での候補育成の観点 からは、下記に注力した深掘 りが有効ではないか
  - Competencyのタグ付け の考え方
  - マッチングの考え方
  - Learningの内容

出典: Him For Herウェブサイト

# Valoreでは、実際に参加企業の活動推進状況をモニタリングしており、参加企業でのインクルーシブな環境作りの推進に寄与している

組織形態: NPO

# イニシアティブの目標・詳細

- Valore D は、企業における女性のリーダーシップを支援するためにイタリアの大企業が初めて共同で設立した団体で、より多くの女性が企業においてより高位の役職に就けるよう支援することを目的としている
  - ― 5つの領域を軸に取組を推進:
    - » メンターシップ
    - » 技能開発
    - » ロールモデル
    - » ワークライフバランス
    - » ソーシャル・イノベーション
- 参加企業の代表者は各ワークストリームに振り 分けられる(各ワークストリーム当たり20名、会 議は年3回開催)
- 参加企業の従業員・人材支援につながるサポートを提供:
  - 一 外部ベンダーとトレーニングプログラムを共 同開発(参加企業が参加者を推薦)
  - ― 経営層・役員クラス向け塾
  - ― 企業横断型のメンタリングプログラム
  - ― 年1回大規模イベント/カンファレンスを開催

# イニシアティブの実施状況

- イタリアを拠点として活動
- 経営幹部に焦点をあて、参加 企業のジェンダー平等の実現 およびインクルーシブな企業文 化の醸成を支援
- 2021年に発足
- マニフェストには160社が署名
- 関連会社260社
- 2,000人が関与

# 効果

- Valore D は、参加企業による活動 推進状況を積極的に追跡・報告し ている数少ない団体の一つである
- 多くの参加企業が、Valore Dは、 よりインクルーシブな環境を作る 取組を推進する動機づけとなった としている (例: 74%の企業が効果 的なインクルージョン推進計画を 実行するうえでValore Dが重要な 役割を担っていたとしている)
- しかし、回答企業数が公表されていない等の理由から、調査結果が大多数の意見を反映しているかどうかは不明確である

# 日本に適用した場合の 考察ポイント

- 業種として、そもそも男性従業員が多い企業もある。その場合の女性管理職候補のパイプライン拡大のための施策は、もともと女性従業員も多く存在する企業での施策とは異なってくる
  - Valore Dにおいては、イニシアティブに参加している企業の分布はどのようか (業界、事業規模、企業における男女比の分布等)
  - 女性社員がもともと少ない業種の企業に対し、イニシアチブとして何か働きかけ等は行っているのか

出典: Valoreウェブサイト 25

# THE DIVERSITY COUNCILは、職位別の女性向け研修を実施しながら、CEO向けのイベントや対外的発信を積極的に行い、多様な関係者を巻き込んでいる

## Description

"The Diversity Council (formerly the Danish Diversity Council) is an association of major Danish companies and public institutions. Its objective is to facilitate knowledge and best practice sharing promoting gender diversity in the member organizations, as well as engaging with press and politicians in the broader societal dialogue on the topic"

#### Focus and activities

- Strengthening the pipeline of female talents
- Promoting inclusive culture and leadership
- Preparing to be the preferred workplace of the future





# Leadership training and cross company mentoring

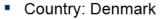
- Learning programs tailored to different audiences
- Advanced Leadership Program (senior female talents with C-suite potential) will also benefit from cross-company mentoring and networking



#### **CEO and HR engagement**

- 2 annual CEO meetings and 2 annual HR meetings to best facilitate knowledge and best-practice sharing and dialogue with press and politicians
- In both forum, agenda is a mix of members sharing best practices / ongoing activities + different experts brought in to discuss selected focus areas (e.g., de-biasing recruitment processes, gender biased language, authentic leadership, etc.)

#### **Basic information**



Year of foundation: 2015

Website: https://www.thediversitycouncil.com/



### Members & organizational structure

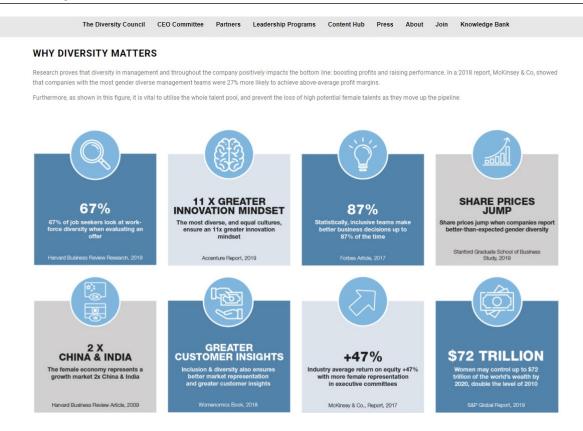
- Founded by Above & Beyond, an international D&I consultancy and leadership academy
- 20 + member companies including: Tryg, Danmarks National Bank, Headspring, Maersk, KPMG, Dansk Erhverv, McKinsey, NKT, PwC, Vestas, PensionDanmark, SAP, Gorrissen Federspiel, Ramboll, Coloplast, etc.

## 日本への適用に関する考察

- サイト上で女性登用関連の知見を展開しており発信力が高い。
- キャリア段階に合わせたプログラム提供は日本でも必要なのでは
- コンテンツ提供・運営はどのような組織が行うのが適切か

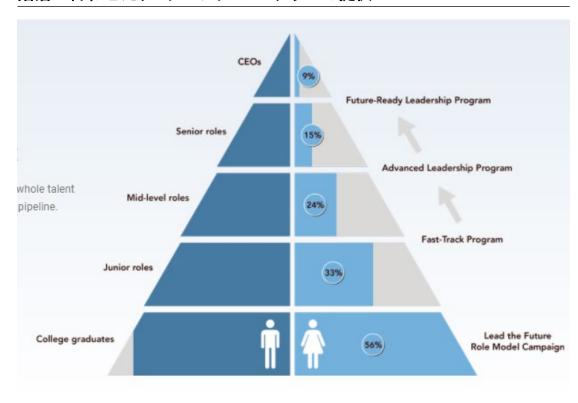
# Diversity Council発信情報・プログラム情報

# Diversity Councilのウェブサイトトップページ



出典: The Diversity Council. "THE DIVERSITY COUNCIL". The Diversity Council. 2022-03-29. https://www.thediversitycouncil.com/the-diversity-council/, (参照:2022-03-29)

## 階層に合わせたリーダーシッププログラムの提供



出典: The Diversity Council. "LEADERSHIP PROGRAMS". The Diversity Council. 2022-03-29. https://www.thediversitycouncil.com/leadership-programs-2/ (参照: 2022-03-29)

# Advanceは、質の高い研修提供による企業の参加インセンティブを作りながら、CEOのコミットメント発信等コミットメントの強化もしている

#### Description

Advance is an association and a network that takes specific measures to increase the share of women in leading positions in Switzerland. It is a unique and comprehensive program that leverages the most innovative talent management tools of each member organization.

#### Focus and activities

- Integrated program offers ambitious women in leadership roles in member companies the
  opportunity to acquire the necessary skills & network to make it into leading positions
- CEOs, senior executives and diversity program managers from member companies benefit from the network and program in the form of new insights, studies, and public relations support
- Offering focuses on 4 main pillars:



Skill Building

Workshops



Mentorship

Cross-company mentoring



Role Model exposure

**Events** 



**Future Workspace** 

Sessions for HR / managers

#### Sensitization of management & Networking

#### **Further activities:**

- Research on gender balance for Switzerland in partnership with St. Gallen
- Events: International Women's Day, Advance Conference
- Media campaign of CEO's pledging their commitment to gender balance is planned

#### **Basic information**



- · Country: Switzerland
- Year of foundation: 2013
- Website: http://www.advance-women.ch

#### Members & organizational structure

- Founded by female executives from 10 Swiss based companies (Light member (ABB, Credit Suisse, Cembra, pwc, McKinsey, Siemens, Sandoz, IKEA, Swiss Re)
- 60 + member companies
- Non-profit association funded through an annual subscription fee paid by the member companies: Gold member (annual fee: CHF 25 000.–), Classic Member (CHF 15 000.–), Light member (CHF 5 000.–)
- Member companies including: J.P. Morgan, Accenture, Deloitte, EY, Zurich, Nestle, Pfizer, Google, Deutsche Bank, GSK, Roche, Dow Chemical, etc.

#### 日本への適用に関する考察

- プログラム内容が豊富(取締役候補向けのセッション)であり参加メリット が感じやすいのではないか
- 大学・研究機関との協働で調査研究も行っており、発信力が高い
- コンテンツ提供・運営はどのような組織が行うのが適切か

出典: Advanceウェブサイト 28

# Advance研修情報

# Courses offered

## Self-awareness and your goals in life

- Foundational Leadership Workshop
- Project U
- Let Your Money Work for You
- Turn Ambitions Into Reality

#### **Communication skills**

- Business Story Telling
- The Stage is Yours!
- Presence and Impact

## Self marketing

- Self-Marketing
- My Unique Personal Brand

# Organizational agility

- Networking Effectively
- How to Navigate Successfully a Male Dominated Environment

## **Interpersonal effectiveness**

- Influencing
- Get Respect in Any Situation

# **Self management**

- Courage Crush Self-Doubt
- Unleash Your Power

#### **Self-confidence**

- PILOT It's All About Your Strengths
- PILOT Know Your Worth
- Experience Genuine Confidence

# **Conflict solving**

- Challenging Conversations
- Turn Conflict into Opportunity

## **Negotiation skills**

Key Negotiation Skills for Women

# People management (my team)

Leading Your Team Effectively

# **Becoming a trusted and respected leader**

- Authenticity, Power and Leadership
- Your Authentic Self Shine as a Leader
- Managing Power

#### Non-executive boards

- Women on Boards(下記詳細)
- 最大参加人数16名、半日ワークショップ
- 取締役候補のみ
- 女性取締役経験者・Board Owlによるファシリテーション

# Winning spirit and inner strength

- Building Your Emotional Agility at Work
- Lessons from the Boxing Ring

#### Work life balance

Master the 'Rush Hour' of Your Life

#### For women and men

- Leading through Coaching
- The Art of Presenting Virtually
- Virtual Reality: Men in Space In the Body of a Woman

## 日本への適用に関する考察

- 管理職として成功するため、また昇進するために重要なスキルを体系化して提供しており、参加者へのメリットも高いのではないか
- "Women on Boards"という、取締役候補向けに作られたプログラムもあり、女性取締役経験者及び取締役向けトレーニングを提供するコンサルティング会社がファシリテーションをしており、日本でも活用できるモデルなのではないか
- 女性だけでなく男性向けや両方参加できるトレーニン グも提供することでinclusivityを向上しており、日本でも 男性の参画向上に役立つのではないか

# Chefsacheは経営層のマインドセット改革を中心に取り組んでいる

### **Description**

The Chefsache initiative is a network of c-level leaders under the sponsorship of German Chancellor Angela that advocates gender balance in leadership positions. The goal is to trigger and shape change towards equal chances – for women and men – and to encourage a shift of mindset in throughout the working world by promoting new ideas and innovative concepts.

#### Focus and activities

Every year there is one annual focus topic:

# **Detecting Unconscious** Bias & shifting mindset

Roll-out of unconscious bias trainings and HR video series based on content created since 2016 to induce a change in mindset as basis for future work

## **Enabling flexible** working for executives

Roadshow across member organizations to encourage flexible working and promote the toolkit of 21 levers developed 2017 based on interviews and scientific analysis

## Developing female talents into leadership positions

Development of a management toolbox to effectively promote women into leadership positions by leveraging members' best practice tools and developing insights in snippet format, e.g., for people analytics, design thinking



2017

2018

- Collaboration in working groups for specific tasks and topics as well as regular meetings at the operational and top executive level
- Events: Annual conference, Chefsache Award

2016

External Communication, e.g. Index on Gender Parity in Germany to be published

#### **Basic information**

Country: Germany

Year of foundation: 2015

Website: https://initiative-chefsache.de/en/



### Members & organizational structure

- Network of 21 members from business, science / academics, the public sector, and the media
- Every member designates a c-level executive, operationally responsible representatives and communications specialists
- Membership models:
- Members (ca. 20.000 € annual fee)
- Friends of Chefsache including: Aktion Mensch, BASF, Die Zeit, EnBW, Evonik, Fraunhofer, Google, Allianz, Bosch, IBM, Innogy, Klockner, Lufthansa, McKinsey, Bayer, Deutscher Caritasverband, Siemens, Deutsche Telekom, TUV Rheinland, Volkswagen, Warema, etc.

30



# Women & Leadership Australia (WLA)は個人向けの職位別研修を提供しながら、500社以上に女性活躍推進方法を共有し研修受講を促している

### Description

"The WLA initiative comprises a range of high quality professional development courses, advisory services, networking channels, and on-going research"

"Since our first event, over 60,000 women have participated globally, making WLA and its sister brands one of the largest gender-focused leadership initiatives in the world today."

#### Focus and activities

- Strengthening female talents through professional development courses
- Create deeper awareness and action through industry partnerships
- Provide sponsorship through advisory services and events



# Professional Development Courses

- Various courses for individuals and organizations are provided (e.g. 1 year program for senior leaders, 7 month program for middle to senior leaders, expert mentor program)
- Each course emphasizes peer level interactions and practical learning outcomes



## **Industry Partnerships**

- Supporting associations promote WLA agenda and are given discounts for scholarships tailored for women
- Over the past two years, 500+ professional bodies have joined the network and are actively promoting WLA's work throughout their industry

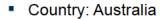


#### **Conferences and Events**

Numerous events held

annually showcase the country's top female talent and thought leaders (e.g. Australian women's leadership symposiums, National police, Australian schools women's leadership summit)

#### Basic information



Year of foundation: 2004

Website: https://wla.edu.au/



#### Members & organizational structure

- WLA initiative is underpinned by Australian School of Applied Management
- Organized by 5 key persons (incl CEO and advisors) and 15 Associates, facilitators and coaches

#### 日本への適用に関する考察

既存の国内の職業訓練センターや人材ビジネスに特化した企業 と連携した事業づくりも一つの実施方法として検討できるのでは

出典: Women & Leadership Australiaウェブサイト

# Chief Executive Women(CEW)は女性役員・管理職の活躍状況をモニタリング・発信し、彼女らを対象とした研修も実施している

### Description

"CEW's 650 members hold leading roles in Australia's largest private and public organisations. They oversee more than 1.3 million employees and \$749 billion in revenue. Member's organisations have a combined market capitalisation greater than \$1.144 trillion and contribute in excess of \$249 billion to Australia's GDP.\*"

#### Focus and activities

 Through advocacy, research, targeted programs and scholarships, CEW helps to remove the barriers to women's progression and ensure equal opportunity for prosperity.



#### **Advocacy and Research**

- Annual CEW Senior Executive Census provides a key benchmark of gender balance within Executive Leadership Teams of Australia's ASX300 companies
- Advocacy for specific issues preventing women's progression are further promoted through provision of tools and resources (e.g. sexual harassment, childcare, CFO pipeline)
- Media concerning women's leadership in Australia and globally are collected and shared on the CEW website

#### **Programs and Scholarships**

- CEW Leaders Program comprises of 7 days spread over 3 blocks. Participants are typically 2-3 reporting levels from the CEO. Program content includes leadership and influence, communication, career planning, etc.
- The CEW Scholarships Program offers senior executive women the opportunity to attend short/long term leadership courses at top international business schools

#### Basic information

Country: Australia

Year of foundation: 1985

Website: https://cew.org.au/



### Members & organizational structure

- Founded as a branch of the Paris-based organization,
   Women Chiefs of Enterprise
- 650 members
- FY20/21 financial summary
  - Revenue: AUD\$5,782,090(約半分はプロボノ)
  - Expenses: AUD\$5,876,047

出典: Chief Executive Womenウェブサイト 32

# Women2Winは女性の国会議員増加のために研修、メンタリング、情報開示を行っている

## **Description**

"Women2Win aims to increase the number of Conservative women in Parliament and in public life, and is committed to identifying, training and mentoring female candidates for public office."

#### Focus and activities

- Lead campaigns to elect more Conservative women to Parliament
- Assist high calibre women seeking public appointments (e.g. Councillors, Association Officers)



#### Training and mentoring

- Professional support is provided on diverse topics such as
  - Public speaking
  - CV feedback
  - MP mentoring and group sessions
  - 'Chamber' training courses
  - social media
  - mock elections



#### **Providing network and information**

- Transparent information is provided for how to become a parliament member in the UK
- Trainings provided by other organizations are informed on the website (e.g. Conservative Women's Organization, Strategies2Win)
- Information on funds open for candidates who are low-waged, on benefits, or single parents

#### **Achievements**

• Conservative women ratio increased from 9% (2005) to 24% (2019)

#### **Basic information**

- Country: United Kingdom
- Year of foundation: 2005
- Website: https://www.women2win.com/



### Members & organizational structure

- Co-founder is Rt Hon Theresa May MP, second female Conservative Prime Minister in UK
- 6 members (incl active parliament members)
- Privately funded

#### 日本への適用に関する考察

男女間で入手できる情報の格差がある可能性があるため、リーダー(本団体の場合は国会議員)として活躍するために必要なプロセスやスキルを明記し、情報格差を削減する必要がある

出典: Women2Winウェブサイト 33

# Women2Winの情報開示例

Women2Winのウェブサイトページ「国会議員になるための6つのステップ」

# 6 Steps To **Becoming** An MP...

#### CAMPAIGN

You will be expected to actively support the Party and campaign in your local area and help at local elections (especially by-elections), networking events and supporting national Party work as an approved candidate.

#### SELECTION

Local associations have the final say on selecting their candidates- they will interview applicants and decide which candidate they want to represent them. You will usually be required to do a short presentation and answer questions from members. There may be two or three rounds of selection. There are sometimes other competency-based tests (canvassing/running a street stall etc).

5

# APPROVAL LIST

Candidates who pass the PAB will be placed on the approved list. There are different levels, either a full pass or a team pass. Once on the list, you can apply to constituencies that are selecting a candidate. These will be notified to you as they come up. At this stage you will be given training and support, particularly from Women2Win.



EXPRESS INTEREST

#### Candidateenquiries@conservatives.com or 020 7984 8127

You'll be put in touch with the field team for local campaigns and have an opportunity to meet with a representative personally to discuss your interest in starting the candidate process



#### PARLIAMENTARY ASSESSMENT BOARD

Following submission of your form, if you have had previous political or campaigning experience, you may be invited to a Parliamentary Assessment Board (PAB). The PAB takes five hours and you'll be assessed by an MP and senior Party volunteers. The PAB looks to identify whether you have the relevant competencies to be an MP. There is a £250 for applicants, the total of which covers the running costs of the assessment day.

Complete your application form detailing your experience, career history and interest in becoming candidate. You'll also need three referees. one of which should have known you for five years.



# Women for Electionも女性国会議員増加のために研修、メンタリングを実施している

## Description

"We (Women for Election) encourage and support women in Ireland to run for politics by providing training and mentoring support while also advocating for systemic change. We are striving for a balanced representation of a diversity of women and men in Irish politics"

#### Focus and activities

- Achieve 50/50 Parliament member ratio by 2030 through collaboration
- Inspire, quip and support women to succeed In Irish Politics
- Offering focuses on 2 main pillars:



#### **Training**

- Three online training "INSPIRE Campaign School" sessions are delivered to build confidence, communication and campaigns
- One day "Master classes" are held to provide women with practical skills (e.g. Video for campaigning, Public speaking)
- Over 3,000 women have been trained



## **Role Model exposure**

- "In Conversation With..." series hosts prominent leaders (e.g. US UN ambassador, Chairperson of parties, mayors) to learn of their experiences
- One to one Mentoring Programmes provides opportunities to get advice from female politicians

#### **Achievements**

 Parliament member women ratio increased 16% (2012) to 23% (2021). Main drivers are introduction of gender quotas in 2016 and doubling of the number of women running for election

#### **Basic information**



- Country: Ireland
- Year of foundation: 2012
- Website: https://www.womenforelection.ie/

## Members & organizational structure

- Founded by two women who worked on the Lisbon Referendum campaign
- Organization is non-partisan, not-for-profit, feminist, antiracist
- 3 staff + sub-contract trainers and other specialists
- 4 supporting organizations: An Roinn Tithiochta, Fuel,
   ForaChange, Irish Human Rights and Equality Commission

#### 日本への適用に関する考察

研修の一つの注力トピックになる程、"confidence building"は重要視されており、研修はハードスキルとソフトスキルを両立する必要がある

出典: Women for Electionウェブサイト 35

# Chiefのグループメンタリングは、女性役員(候補)同士のネットワーク不足という課題の解決に特化している

## 基本情報

- 国: アメリカ合衆国
- 設立年: 2019
- ウェブサイト: https://chief.com/
- 組織形態:企業

# 参加者

- 参加者:5,000人程度(2019年 に発足し、1年間で8,000人が 入会待ち)
- 条件:経営層または部長; 15 年以上のキャリアを持つ女性
- 参加企業: Fortune 500からスタートアップまで、多業種(10%以上を占める業種なし)
  - 例(一部): Google、Nike、 Pfizer、Citibank、 Walmart、Toyota等

## 費用

- 7,900ドル/年(役員級)
- 5,800ドル/年(部長級)

## 事業内容

- 1. Core Group グループメンタリング
- 2. Workshops: 外部の講師を招い た研修
- 3. "The Power Seat" 各界のリーダーに よるイベント
- 4. Chief Platform メンバー名簿・コ ミュニケーション・イ ベント登録用アプリ
- 5. Flagship access メンバー限定ラウ ンジへのアクセス

参加者(8-10人/グループ) 職位・ライフステージが共通 利益相反や競争を防ぐため、 異業種の女性を招集 <sup>∞</sup>

ファシリテータ (1人/グ ループ) 95%はプロの コーチ、5%は経営陣

# 形式

- 4-6週間に1回議論
- 初回2回はカリキュラム有り(ライフストーリーのシェア)
- 以降は参加者が議題を持ち寄る

ポイント:対象となる女性を限定し、対象者のニーズに特化した設計 (経営層・部長級で異業種の女性同士のネットワークづくり)



# 日本への適用に関する考察

- 日本の役員候補女性のネットワークやマインドセットの課題を、実行可能性の高い形で解決する方法として、グループメンタリングは有効ではないか
- 同時に、役員のためのスキル育成 をする必要もあるため、以下のよう な方法が考えられる
  - 統合施策の一環として、別途研修を設ける
  - グループディスカッションの内容を参加者持ち寄り型にするのではなく、より役員のためのスキルに近いカリキュラムに変更
- 今後の方向性としては、単一施策を 実行するのではなく、それぞれの課 題に応じた統合的な施策を行い、 PDCAサイクルを回しながら改良を 重ねていく必要があるのではないか

出典: Chiefウェブサイト