

女性活躍推進に関する研修プログラム例（参考資料）

本資料では、女性活躍推進に関する研修プログラムの例として、3つの参考資料を紹介しています。活用目的に応じて、内容をご参照ください。

I. 育休後復職者向け職場復帰研修・管理職向け職場復帰研修プログラム例 ／新井みち子「仕事と子育ての両立支援」季刊 政策・経営研究 2017 vol.4

<https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2017/12/16.pdf>（令和4年3月14日確認）

【育休後復職者向け職場復帰研修のプログラム例】

■ 育休復職後の働き方 ～制度と課題～

短時間勤務等、時間制約のある働き方をする上では多くの課題に直面します。制度に甘えることなく、子育てと両立しながら活躍するためにはどうしたらよいのか。調査データを用いた講義と参加者同士の話し合いによって、課題と対策を共有します。

■ 仕事と育児の両立を図るためのタイムマネジメント

限られた時間の中で効率よく働くためのスキルとして、タイムマネジメントのコツを学びます。

■ 仕事と育児を両立する先輩社員の体験談

少し先をゆく先輩社員の「仕事と育児の両立の工夫」や「今後のキャリアビジョン」などの共有は、復職者の不安を解消し、やる気を後押しします。また、様々な価値観に触れることで、自己認識が高まります。

■ ネットワーキング

復職者同士のつながりは、今後の両立生活を支える上で重要です。情報交換のみならず、お互いの存在が励みになります。

■ キャリア形成 ～基本的な考え方とプランニング～

復職後は、目先の仕事や忙しさととらわれ、この先のキャリアを考えることが難しくなりがちです。しかし、子どもがある程度大きくなった後の働き方も含めて、中長期的な視点で自身のキャリアを考えることで目の前の仕事への取組み方も変わってきます。キャリアについて基本的な考え方を講義で学んだ後、実際に各自でプランを描いて頂きます。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 復職者研修、復職者の上司向け研修

【管理職向け職場復帰研修のプログラム例】

■ 育休復職社員をめぐるコンプライアンス ～守るべき法と回避すべきリスク～

2017年1月に改正育介法等が施行され、上司・同僚からのいわゆるマタハラ等を防止する措置が事業主に義務付けられています。管理職のみなさんが法律をよく理解していないと問題となる発言や行動をしてしまう可能性があります。また、よく知らないという不安から、過度な配慮をして復職者を活用できないこともあります。

コンプライアンスの視点から法や制度をしっかりと理解します。

■ 仕事の配分と目標設定・評価における課題

短時間勤務等、時間制約のある部下がいる場合、職場マネジメントには多くの工夫が必要です。主な課題となる仕事の配分、目標設定と人事評価について、講義で基本的な考え方を学んだ後、実際に職場で起こっている具体的な課題を共有します。

■ 育休復職者のキャリア形成 ～管理職としてできることと部下への期待～

復職者が子育て期を乗り越え、中長期的に企業に貢献する人材として育つかどうかは、子育て期の働き方の工夫と共に、キャリアの道筋を示せるかどうか大きな鍵となります。管理職として、どのように部下にキャリア形成の意欲を持たせることができるのか、部下への期待感をどのように示せばよいのか、調査データを用いた講義と参加者同士の意見交換を通じて考えていきます。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 復職者研修、復職者の上司向け研修

出典) 新井みち子「仕事と子育ての両立支援」季刊 政策・経営研究 2017 vol.4

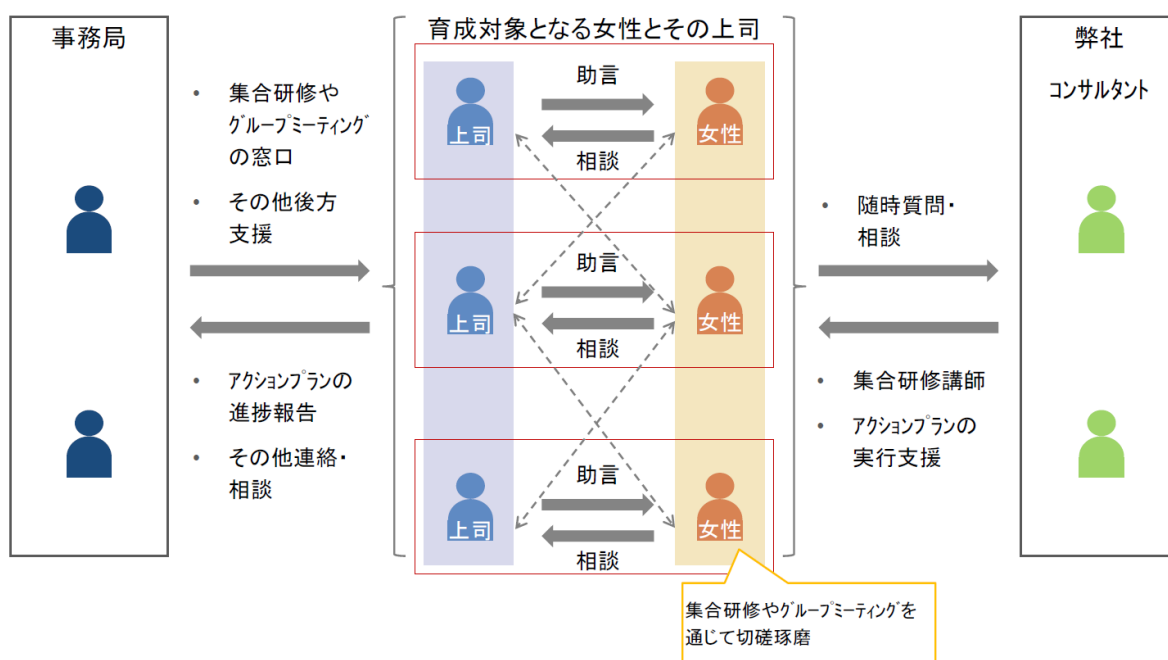
II. 女性リーダープログラム例

／有馬祥子「女性リーダー育成は「一段上の経験」から～上司の過保護が成長の羽を折る～」（2017年4月27日）

https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2017/04/cr_170427.pdf（令和4年3月14日確認）

【女性リーダープログラムの例】

- ・管理職手前の女性とその上司がペアで参加する。
- ・「集合研修によるスキルアップ」、「現場での活躍を促すアクションプランの立案と実行」、「活動をフォローするグループミーティング」の三本立てによる、約半年間のプログラム。
- ・アクションプランのテーマは、自部署の課題解決とし、女性自らリーダーとなってワンランク上の目線で、周りを巻き込み、組織のためになることを行う。上司はその活動を支援する。
- ・グループミーティングは、女性と上司のペア・研修事務局・コンサルタント（講師）で実施する。ミーティングには複数のペアが参加し、アクションプランの活動状況を互いに共有するとともに、質問やアドバイスをを行う。



出典）有馬祥子「女性リーダー育成は「一段上の経験」から～上司の過保護が成長の羽を折る～」（2017年4月27日）

Ⅲ. 女性活躍推進及び働き方改革に係る研修プログラム例

／総務省「地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック改訂版」
(平成31年3月)より抜粋(p.119~127)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000612472.pdf (令和4年3月14日確認)

3. 研修プログラム例

1. 女性活躍推進

(1) プログラム種類

想定され得る主な研修実施のテーマ及び対象者は、下表のとおりです。

- | |
|------------------|
| 1) 女性管理職候補層育成 |
| ① 女性管理職候補者上司向け |
| ② 女性管理職候補者向け |
| 2) 育児休業取得者復帰支援 |
| ① 育児休業復職者上司向け |
| ② 育児休業復職者向け |
| 3) 短時間勤務制度マネジメント |
| ① 短時間勤務制度利用者上司向け |
| ② 短時間勤務制度利用者向け |

(2) プログラム内容

各テーマについてのプログラム例を示します。プログラムは、すべて3時間(180分)目途で構成しています。

(3) プログラムの活用方法

実際の研修に当たっては、外部の専門講師を活用する必要があると考えられます。女性職員向けのプログラムについては、先輩や管理職層を講師として実施することも考えられますが、管理職向け研修は、組織内の講師で説得力のある講義を行うことは困難なため、外部講師を勧めます。外部講師に依頼する場合、細かな講義内容やワークショップの手法については、専門講師のノウハウを活用することになります。

研修を企画する際には、実施したいテーマを上記のタイトルから選び、次ページ以降に示したプログラム例を仕様として提示し、外部講師の依頼やコンペを行いましょ。

1) 女性管理職候補層育成

①女性管理職候補者上司向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 今、なぜ女性活躍推進か 女性活躍を推進する背景説明。	講義①	20分
3. コンプライアンスの視点からみた女性活躍推進 管理職の立場から必要となる法対応を説明。女性活躍推進法の計画対応、育児・介護休業法対応としてのマタハラ防止等の視点から、留意ポイントを紹介。	講義②	25分
4. 女性部下の登用における課題 自分の部下である管理職候補者の登用において、どのような課題があるのか、育成の視点から話し合う。	ワークショップ ①	45分
5. 女性活躍推進のための取組 ～ポジティブ・アクションとは～ 女性の活躍を推進するために、本研修以外に推進する取組を紹介し、管理職としての役割を明示する。	講義③	20分
6. 女性部下の登用のために取組むべきこと 自分の部下の管理職登用のために、どのような取組が必要か。自身の取組、部下本人に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15分

② 女性管理職候補者向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 今、なぜ女性活躍推進か 女性活躍を推進する背景説明。特に、女性職員のみを対象とした研修を実施する意義について説明。	講義①	20分
3. 女性活躍推進のための取組 ～女性活躍推進法の目標と取組内容～ 各団体の女性活躍推進計画の目標と、実現のための取組内容について解説する。本研修により女性職員の意識啓発のみで登用を進めようとしているのではなく、上司に対する働きかけを同時に行い、職場で女性管理職候補者に対する期待役割の明確化や育成を行っていくことを伝える。また、働き方改革も重視していることを伝える。	講義②	25分
4. キャリア形成における課題 もしくは、管理職昇格における課題 キャリア形成を図る上での自身の課題を考える。キャリア形成という投げかけをするか、管理職昇格という投げかけをするかは、当該団体の方針による。	ワークショップ ①	45分
5. キャリア形成を考える意義 中長期的なキャリア形成を考える意味や自身のキャリアを考える上で留意すべきポイントを紹介する。	講義③	20分
6. 自身の望むキャリア形成のために取り組むべきこと もしくは、管理職昇格に向けて取り組むべきこと 自身のキャリア形成（あるいは管理職昇格）のためにどのような取組が必要か。自身の取組、上司に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15分

2) 育児休業取得者復帰支援

① 育児休業復職者上司向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 女性の妊娠・出産期の就業継続をめぐる状況 妊娠・出産期の就業継続が拡大してきた背景を紹介する。法制度、当該団体の支援策についても紹介する。	講義①	20分
3. 育児休業取得における課題 育児休業取得前後の女性職員の不安や復職時の仕事と生活における課題を紹介する。就業継続だけが目的ではなく、能力発揮とキャリア形成を目的として考える必要があることも伝える。	講義②	25分
4. 育児休業復帰後の課題 自分の部下である育児休業復職者の働き方やキャリア形成における課題を話し合う。	ワークショップ ①	45分
5. 育児休業復職者支援のポイント 復職者が置かれた状況（仕事と生活の両立）に対応する上で重要な職場マネジメントのポイントを紹介する。主に仕事の配分、目標設定と評価、キャリア形成支援の観点から、制度利用に関するマネジメントの考え方を示す。短時間勤務制度等の制度利用の有無に関わらず、一律に制約があると決めつけず、個々の部下の状況をよく把握して向き合うことの必要性を示す。	講義③	20分
6. 復職者の両立支援、能力発揮のために取り組むべきこと 自分の部下の両立支援と能力発揮のために、どのような取組が必要か。自身の取組、部下本人に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15分

② 育児休業復職者向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 女性の妊娠・出産期の就業継続をめぐる状況 近年、妊娠・出産期の就業継続が拡大しつつあること、時間制約を前提に正規職員として就業継続が一般化してきたことにより、日本中で多くの女性が同じような課題に直面していることを説明する。復職後の仕事と子育ての両立は困難と感じられるかもしれないが、就業継続が可能となったことを前向きにとらえるよう示唆する。	講義①	20分
3. 育児休業取得における課題 育休前後に生じる不安や育児休業中の生活と復職後の生活のギャップ、復職後の仕事やキャリア形成における課題について紹介する。就業継続だけが目的ではなく、能力発揮・キャリア形成の視点から考える必要があることを伝える。	講義②	25分
4. 育児休業復職後の課題 復職後に感じている課題を話し合う。直面している仕事や働き方における課題、中長期的なキャリア形成における課題に加え、家庭内の役割分担に関する課題についても検討する。	ワークショップ ①	45分
5. 育児休業復職後の働き方のポイント ～タイムマネジメントとキャリア形成の視点～ 現在直面している働き方の課題に対し、タイムマネジメントのコツを紹介するとともに、職場内の働き方見直し等自分がサポートされるだけでなく、時間制約がある中で見えてくる職場全体の働き方の見直しに貢献する視点も伝える。中長期的なキャリア形成の視点からは、目の前の両立で手一杯だとしても、進むべき方向を見定めて、少しずつでも前向きに経験を積むことの必要性を示唆する。	講義③	20分
6. 復職後の両立・能力発揮のために取り組むべきこと 復職後の両立や能力発揮のために、必要な取組を検討する。自身の取組、上司に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15分

3) 短時間勤務制度マネジメント

① 短時間勤務制度利用者上司向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 短時間勤務制度の意義 短時間勤務制度が必要とされる背景とその効果について紹介する。当団体の制度の概要も紹介する。また、今後、仕事と介護の両立等育児以外の事由についても利用が拡大する可能性についても言及し、ダイバーシティマネジメントを推進する上で重要な施策であることを説明する。	講義①	20分
3. 短時間勤務制度の課題 育児短時間勤務制度利用に伴う課題として、能力発揮やキャリア形成が困難であることを示し、仕事の配分、目標設定・評価、キャリア形成支援が必要であることを示す。	講義②	25分
4. 短時間勤務制度利用の課題 自分の部下である短時間勤務制度利用者の能力発揮・育成における課題を話し合う。	ワークショップ ①	45分
5. 短時間勤務制度運用のポイント 主に仕事の配分、目標設定と評価、キャリア形成支援の観点から、制度利用に関するマネジメントの考え方を示す。	講義③	20分
6. 制度利用者の能力発揮・育成のために取り組むべきこと 自分の部下の育成・キャリア形成支援のために、どのような取組が必要か。自身の取組、部下本人に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15分

② 短時間勤務制度利用者向け

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 短時間勤務制度の意義 育児期の時間制約のある働き方の特徴と短時間勤務制度の効果について紹介する。	講義①	20分
3. 短時間勤務制度の課題 育児期の短時間勤務制度利用の課題を、主に、仕事の配分、目標設定・評価、キャリア形成の視点から紹介する。女性の就業継続が拡大している中で、女性職員に期待される役割の変化を踏まえ、制度利用者の立ち位置も変化しつつあることも伝える。	講義②	25分
4. 短時間勤務制度利用の課題 短時間勤務制度を利用する上での課題を、現在の働き方と今後のキャリア形成の視点から話し合う。	ワークショップ ①	45分
5. 短時間勤務制度マネジメントのポイント 制度運用のマネジメントにおける考え方を紹介し、上司と同じ目線で、制度活用が図れるように示唆する。	講義③	20分
6. 能力発揮とキャリア形成のために取り組むべきこと 制度を利用しながら、自身の能力発揮やキャリア形成をはかるために、必要な取組を検討する。自身の取組、上司に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15分

2. 働き方改革

(1) プログラム種類

想定され得る主な研修実施のテーマ及び対象者は、下表のとおりです。

- | |
|---------------|
| 1) 管理職意識啓発研修 |
| 2) 職場単位のワーキング |

(2) プログラム内容

各テーマについてのプログラム例を示します。プログラムは、2~3 時間（120~180 分）目途で構成しています。

1) 管理職意識啓発研修

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10 分
2. 働き方改革の意義 全職員の働き方改革が求められている背景について、女性活躍を含めたダイバーシティ推進の観点も踏まえて説明する。 政府の方針や当該団体の方針・取組も紹介する。	講義①	20 分
3. 働き方推進の考え方と課題 ノー残業デーや休暇の計画取得にとどまらず、仕事の進め方や組織内の役割の見直し等を含めた働き方改革を進める上での考え方や具体的な取組課題を提示する。	講義②	25 分
4. 自部署で働き方改革を進める上での課題 自部署の仕事の特性や構成員の特徴を踏まえ、働き方の現状や改革を進める上での問題点を話し合う。	ワークショップ ①	45 分
5. 働き方改革の進め方 管理職として実践できる働き方改革の進め方を紹介する。	講義③	20 分
6. 働き方改革のために取り組むべきこと 自部署でどのような取組を進めるべきか。自身の取組、部下に期待する取組、組織（人事等）に期待する取組に分けて話し合う。	ワークショップ ②	45 分
7. 研修の総括 ワークショップの意見を総括し、明日からの実践ポイントを提示する。	クロージング	15 分

2) 職場単位のワーキング

小さい組織であれば、職場のメンバー全員で話し合います。大きな組織であれば、数名のコアメンバーを設定し話し合います。話し合いは、下記の例のように「働き方」全般をテーマにする場合と、「会議の効率化」や「休暇取得」等、より具体的なテーマに絞って行う場合があります。本ワーキングについては、職場で何度か実践されることが有用であることから、他の研修よりも短い2時間で設定しています。職場内の少数のワーキングのみであれば、講義を削り1時間半程度で実施することも考えられます。

テーマ	手法	時間
1. 趣旨説明とプログラム紹介	オープニング	10分
2. 働き方推進の考え方と課題 ノー残業デーや休暇の計画取得にとどまらず、仕事の進め方や組織内の役割の見直し等を含めた働き方改革を進める上での考え方や具体的な取組課題、取組の進め方を提示する。	講義①	20分
3. 自部署で働き方改革を進める上での課題 自部署の仕事の特性や構成員の特徴を踏まえ、働き方の現状や改革を進める上での問題点を話し合う。	ワークショップ①	40分
4. 働き方改革のために取り組むべきこと 自部署でどのような取組を進めるべきか。短期的に取り組めること、中長期的に検討すべきことに分けて話し合う。自部署内だけで取り組めること、他部署や組織全体（人事等）と連携して取り組むべきこと、という視点も取り入れる。	ワークショップ②	40分
5. 研修の総括・取組目標・内容の確認 ワークショップの意見を総括し、明日から実践する取組の具体的な目標・内容を確認する。	クロージング	10分