

第2部

モデルプログラム研修結果の検証

1. アンケートによる効果検証

(1) 企画評価委員会の開催

研修プログラムの効果について検証を行うため、産業界および教育機関において女性人材育成に知見のある有識者による企画評価委員会を開催した。

企画評価委員会の委員は以下のとおりである。

企画評価委員会委員				
		氏名	所属	選出区分
1	座長	松本 晃	RIZAPグループ株式会社取締役 (前カルビー株式会社社長)	経営者
2	委員	石原 直子	リクルートワークス研究所人事研究センター長 『Works』編集長	研究者
3	委員	伊東 幸子	東京工業大学特任教授	研究者 (実務家教員)
4	委員	塚原 月子	カタリストアドバイザー 株式会社カレイディスト代表取締役	経営者
5	委員	平井 隆一	昭和電線ホールディングス株式会社社外取締役 フラー電力株式会社社外監査役 (元・太平洋セメント代表取締役専務執行役員海外事業本部長)	経営者
6	委員	島田 由香	ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社取締役人事総務本部長	経営者

企画評価委員会の開催状況および各回の検討事項は以下のとおりである。

回/時期	主な検討事項
<第1回企画評価委員会> 日時：平成30年10月22日 10時～12時 会場：昭和女子大学会議室	①研修実施前の研修企画の内容確認 ②研修実施前の研修プログラムの内容確認 ③研修実施の効果検証方法の検討 ④報告書の取りまとめ方法の検討 ⑤その他
<第2回企画評価委員会> 日時：平成31年2月28日 10時～12時 会場：内閣府会議室	①研修実施の報告 ②研修実施後の研修プログラムの効果検証 ③研修実施から見てきた課題について ④今後の展開について ⑤その他

(2) アンケート策定

研修の充実、効果測定とともに、今後の女性役員育成への取組に活かすことを目的に、下記のアンケートを実施し、研修の効果検証を行った。

① 事前アンケート（1回）※WEB回答

狙い：受講者の属性が異なることが想定されるため、受講者の職務内容などを把握するとともに、講師と共有することで研修の充実を図る。受講前後の比較による効果検証に活用する。

主な項目：受講目的、今までの経歴、現在の役職、業務、役割、期待、不安や課題、研修への期待等

② 当日アンケート（6回）※WEB回答、各回研修終了後に実施

狙い：受講者の研修プログラムに対する満足度や理解度を把握し、次回以降の研修の改善につなげる。次年度プログラムの改善のための検証材料とする。

主な項目：満足度、理解度、難易度、研修での気づき等

③ 事後アンケート（1回）※WEB回答

狙い：研修全体の評価を把握する。受講によって得られた成果や受講者の意識・行動変化を確認する。

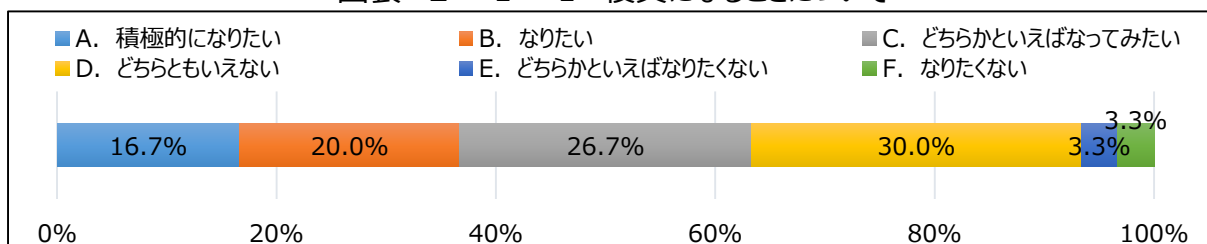
主な項目：今回の研修全体についての評価、意見、感想、及び研修受講前と比較してどのような変化や気づきがあったかなど（意識、自己肯定感等）

(3) アンケート実施結果 (抜粋)

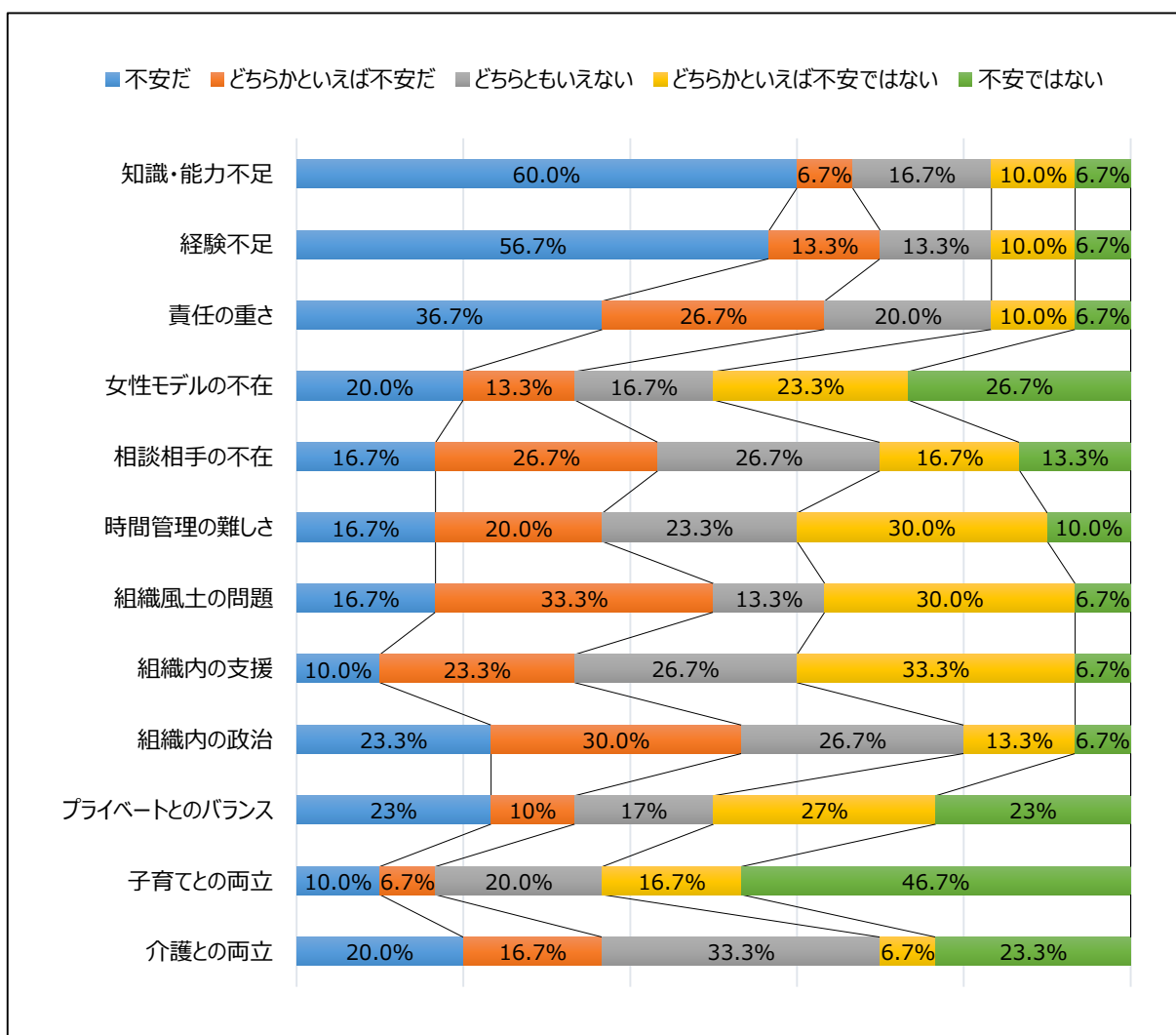
①事前アンケート

事前アンケートでは、役員になることへの意識と、役員を目指すにあたり不安に感じていることを質問した。役員になることへの意識については「積極的になりたい」「なりたい」「どちらかといえばなってみたい」をあわせると、約6割がなりたいと回答した(図表2-1-1)。役員を目指すにあたり不安に感じていることとしては、「知識・能力不足」「経験不足」が多くあげられた。また、介護との両立についても約37%が不安と回答した(図表2-1-2)。

図表 2-1-1 役員になることについて

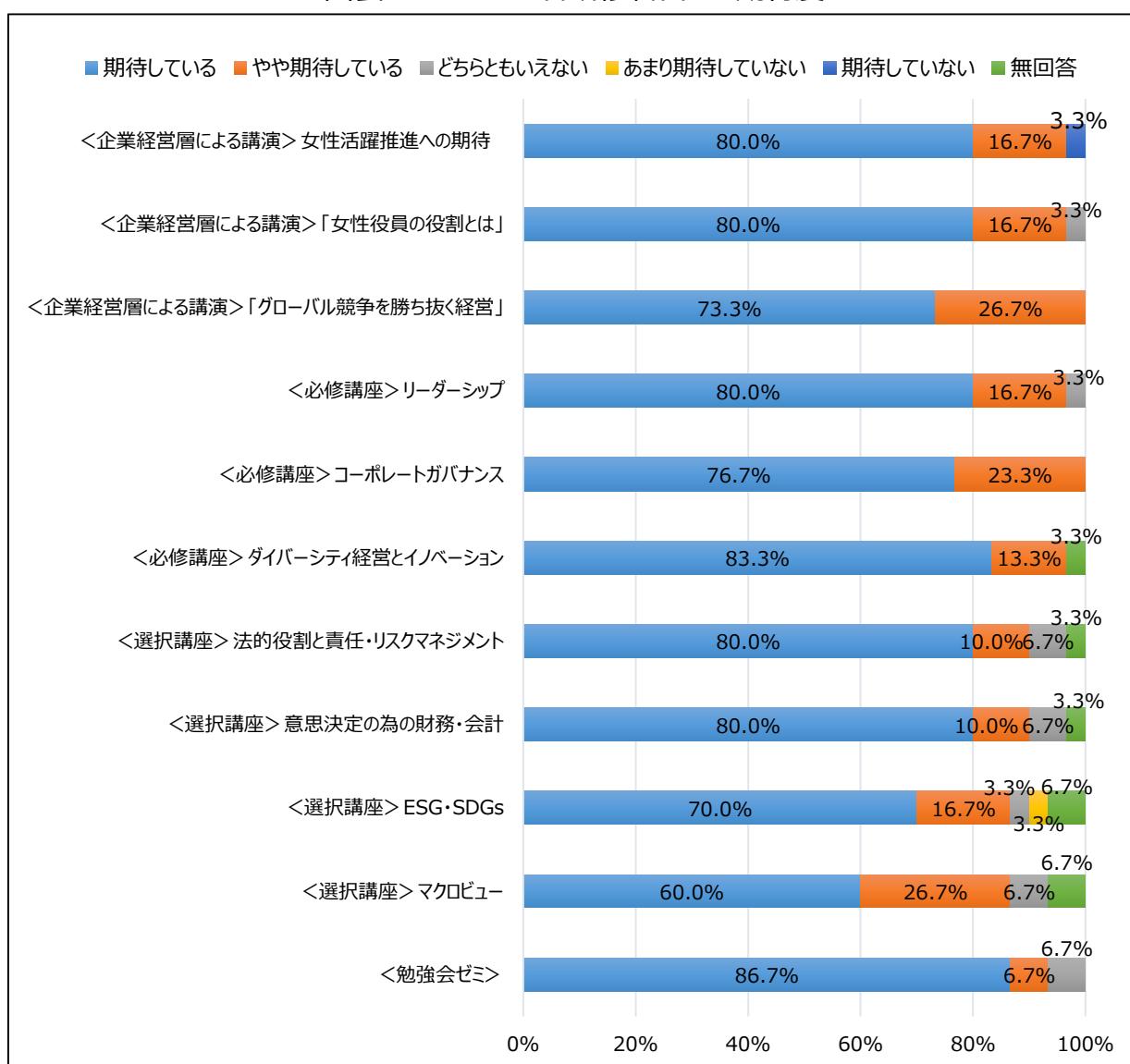


図表 2-1-2 役員を目指すにあたっての不安



各研修科目への期待度は「勉強会ゼミ」に対する期待度が最も高くなった。少人数かつ同一講師により3回行われることから、知識の深堀やネットワーク構築に期待が寄せられた。「ダイバーシティ経営とイノベーション」については、企業の持続的成長の根幹となることを受講者が認識していること、また、人事系の受講者が多かったことから期待度が高かったと考えられる。選択講座について、選択①「法的役割と責任・リスクマネジメント」「意思決定のための財務・会計」は、受講者が目の前の課題として捉えやすく期待度が高くなったと考えられる（図表2-1-3）。

図表2-1-3 各研修科目への期待度

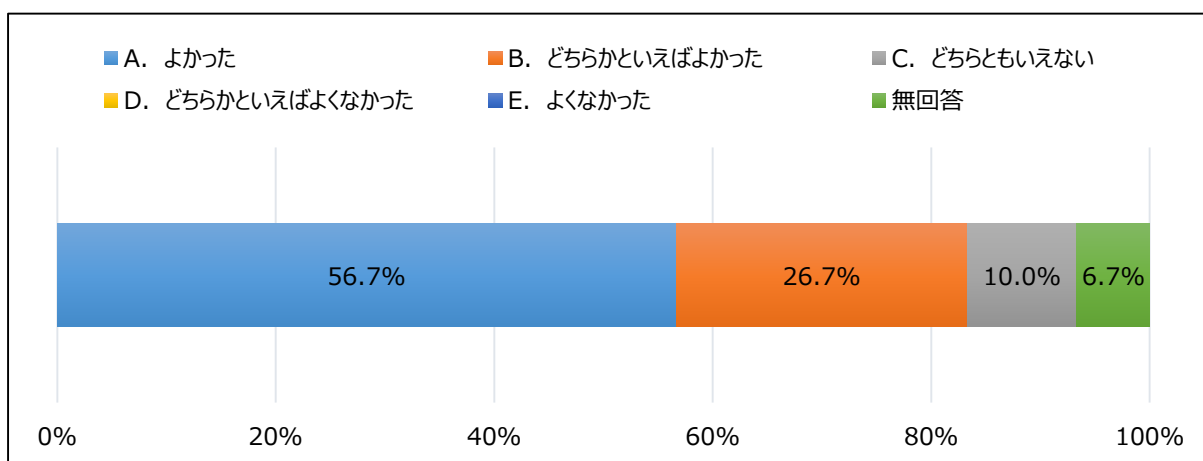


②各プログラムの評価について

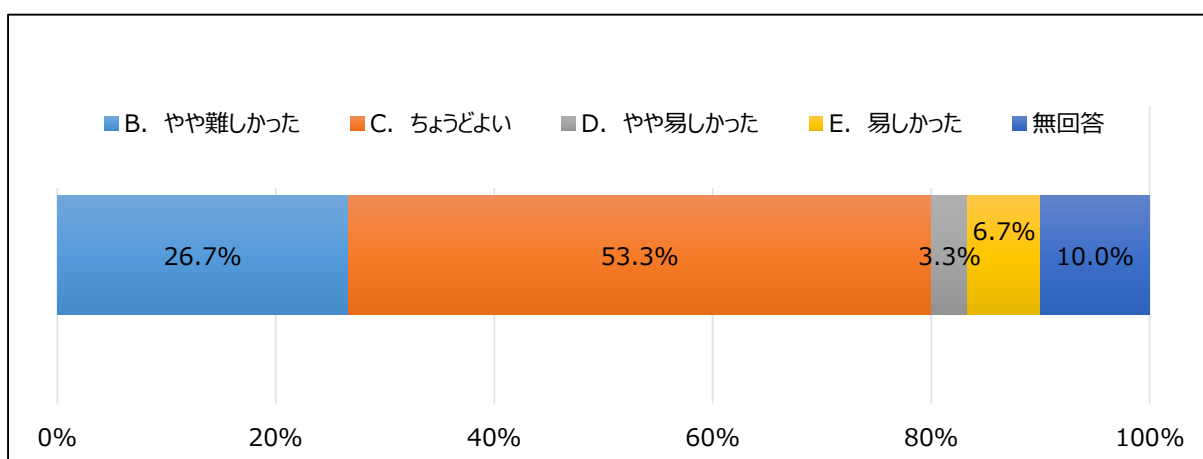
(ア) プログラム全体について

プログラム全体については、「よかった」「どちらかといえばよかった」が約8割となった(図表2-1-4)。難易度については、約5割が「ちょうどよい」と回答する一方、「やや難しかった」「易しい」という回答も約3割あった(図表2-1-5)。受講者には役員経験者もあり、これまでの経験や現在の職務等により難易度に差が出たものとする。

図表2-1-4 研修の満足度について



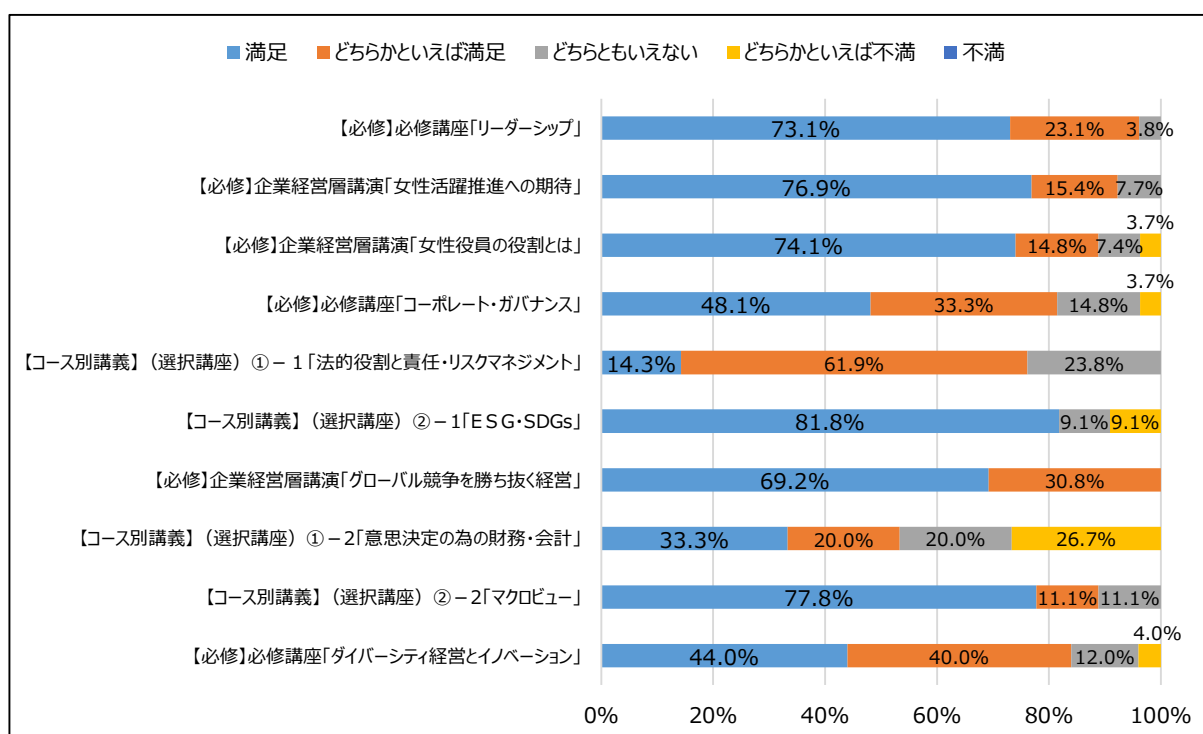
図表2-1-5 研修全体の難易度について



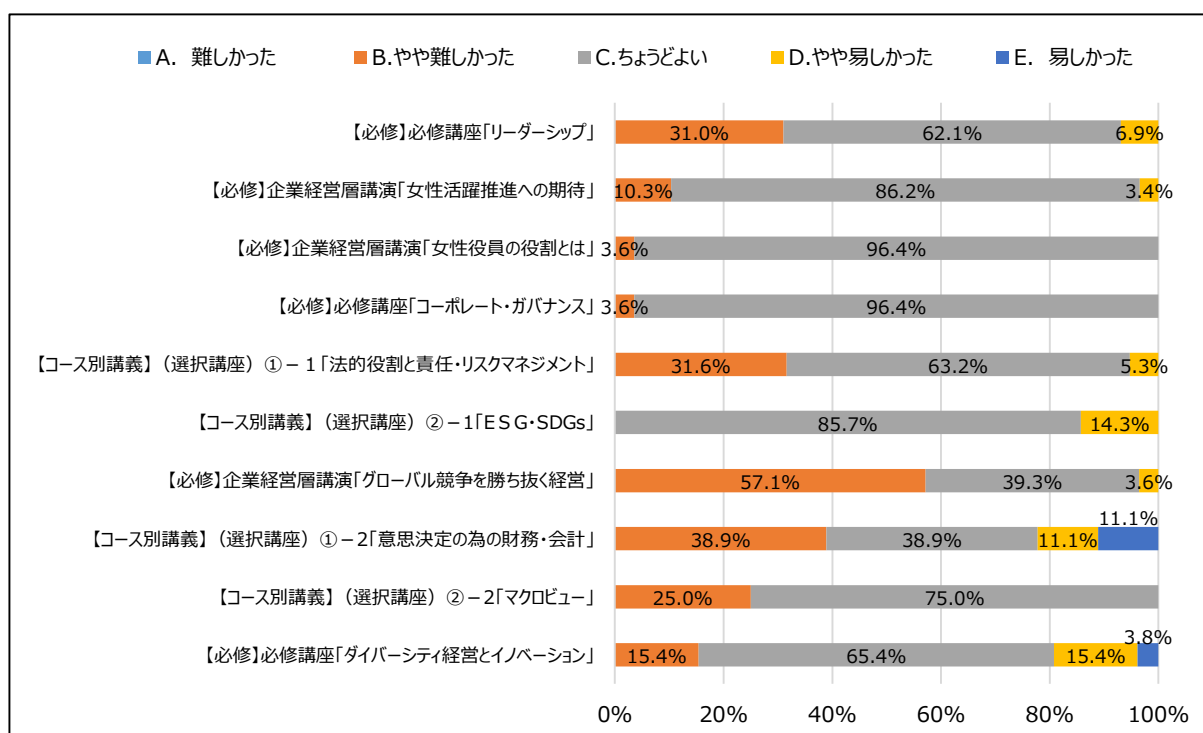
(イ) 必修講座及び選択講座について

各講座別については、「満足」「ほぼ満足」という回答が多かった（図表 2 - 1 - 6）。難易度については、「グローバル競争を勝ち抜く経営」で「やや難しい」が半数を占めた（図表 2 - 1 - 7）。業務において関わっている人が少なく、現実的なイメージができなかったなどの意見があったが、一方でグローバル化について体系的に学ぶことができた等の意見も多くあった。

図表 2 - 1 - 6 各講義の満足度について（必修講座・選択講座のみ）



図表 2 - 1 - 7 各講義の難易度について（必修講座・選択講座のみ）



<プログラム全体、及び必修講座・選択講座に対する主なコメント>

良かった点として、「役員として必要な内容を短期間で体系的に学ぶことができた」、「各界の第一人者の話はいずれも学びが多かった」、「メンバーとのネットワークが今後の力になる」等の声が多くあげられた。また大学の強みを生かし、企業研修では時間をさけない研修などを取り入れてもいいのではないかと提案もあった。

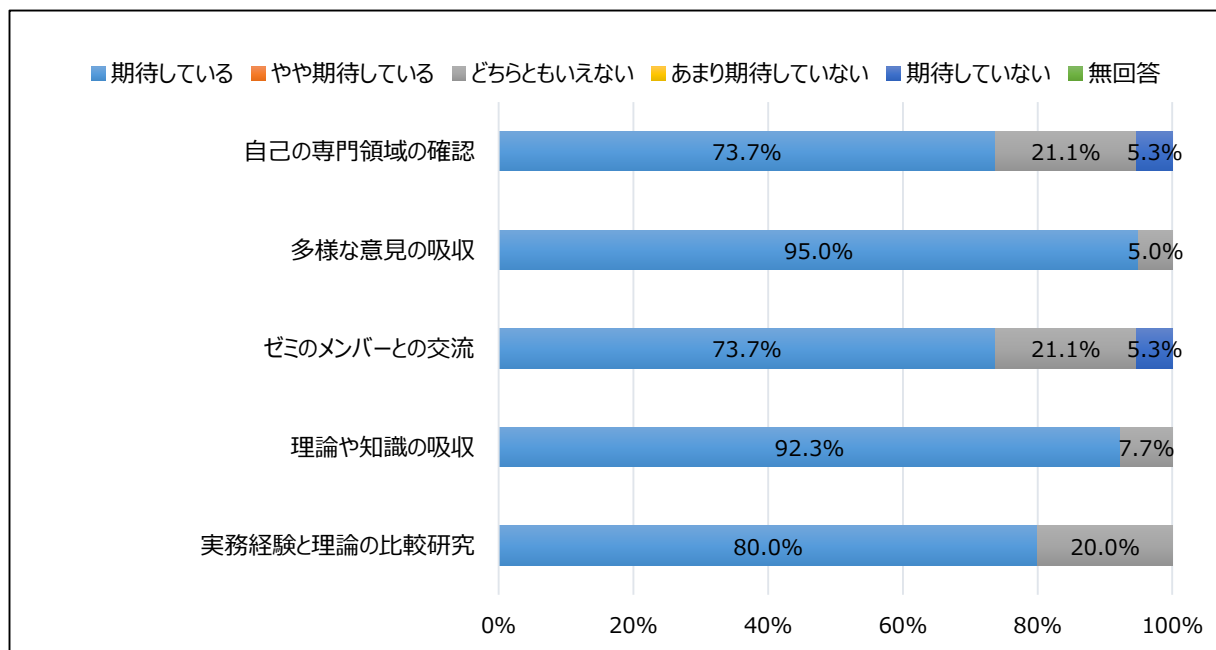
一方で、「3か月で6回という短期間だったため、広く浅くなり、物足りなかった」「1講義90分ではなく、2～3時間かけてじっくりと勉強したい」「役員として必要な知識は半年から1年かけてじっくり学ぶ必要がある」など、期間や講義時間に対する改善意見や、「参加者の知識・意欲に差があったように感じた」「各講義のゴールイメージを提示してほしい」など、参加者層や動機づけに関する意見もあった。

(ウ) 勉強会ゼミについて

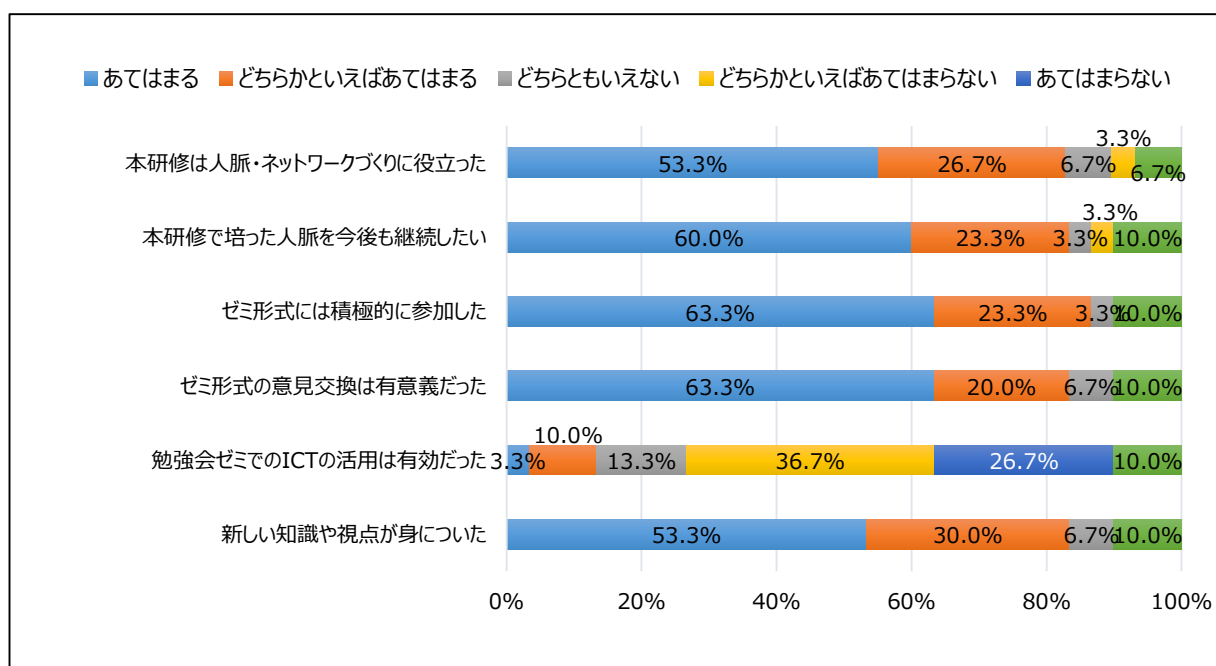
勉強会ゼミへどのようなことを期待するか事前にアンケートを実施した。複数回答としたがいずれの項目も期待度が高く、特に「理論や知識の吸収」については約8割が期待していると回答した。少人数制で深く交流できるゼミならではの回答として、「多様な意見の吸収」と「ゼミのメンバーとの交流」への期待度も高かった（図表2-1-8）。

一方、事後アンケートにおいても、勉強会ゼミで役に立ったことについて質問したところ、「人脈・ネットワークに役に立った」「ここで培った人脈を今後も継続したい」「意見交換が有意義だった」については約8割が役に立ったと回答した（図表2-1-9）。

図表2-1-8 勉強会ゼミに期待すること（事前アンケート）



図表2-1-9 勉強会ゼミで役に立ったこと（事後アンケート）



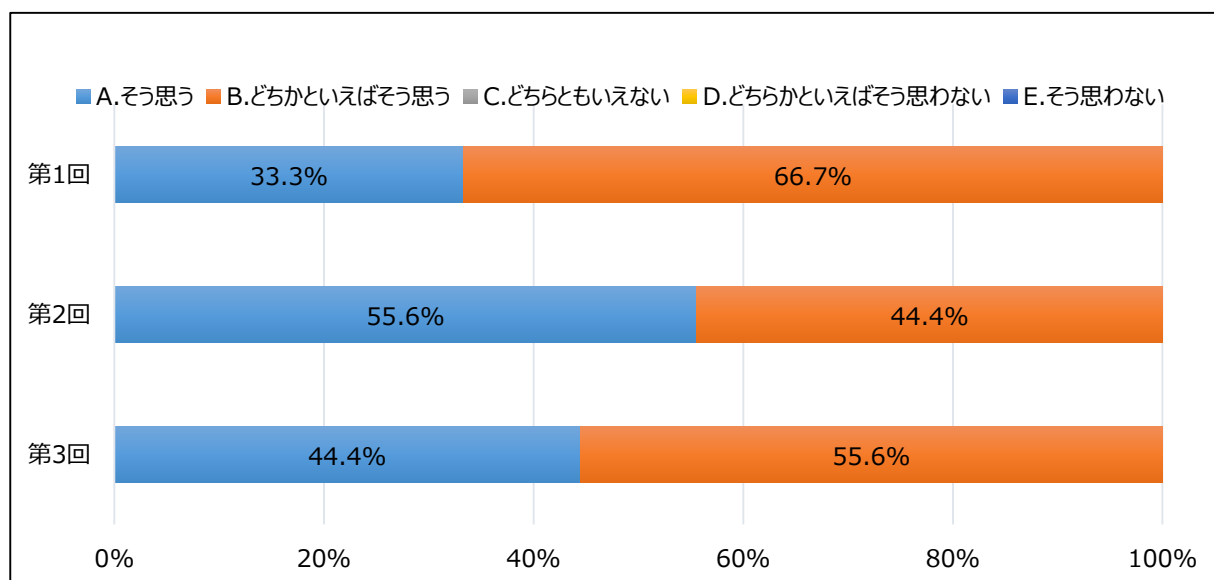
<勉強会ゼミ全体に関する主なコメント>

良かった点として、「グループワークが多く、様々な視点から考えることができた。」「業種・業務内容・経験も異なる人と一緒に課題を考えアドバイスをもらえたことが良かった」「少人数で複数回受講できるのでネットワークを作ることができた」などがあげられた。

一方で、「講義時間が足りなかった」「ディスカッションやフィードバックの時間も必要」という意見は多くあげられた。その他にも「指定されたICT（Google Classroom）がセキュリティ上使用できなかった」「積極的に参加しない人がいた」などの意見があげられた。

（i）勉強会ゼミA「財務・会計研究」

図表 2 - 1 - 1 0 勉強会ゼミA 満足度



<勉強会ゼミA「財務・会計研究に」に関する主なコメント>

良かった点として、「実際の企業の財務諸表を分析することで数字を使って説明する訓練ができた」「競合他社との分析は知識を自分のものにするうえで非常に効果的だった」「他の受講者の分析や課題も業界の特徴があり、参考になった」などの意見があげられた。

<ゼミA担当講師からのコメント>

ゼミ初回では財務諸表の読み方と事業評価指標（ROA,ROE,ROIC）の講義を行い、ゼミ2回目では、課題に対するディスカッションと発表を行った。その後、意思決定のための会計（CVP分析、資本コスト（WACC））の講義を行い、最終回のアクションプランの発表内容を説明した。ゼミ最終回では、1人5分で発表し、総まとめの講義を5分実施した。アクションプランの発表内容は、自社と競合他社1社を2期間分析し、各自の業務に今後どのように活かしていくかというものであった。

経理や財務の経験がほとんどない受講者に、2回（合計90分程度）で会計及び財務分析入門レベルの講義を行い、受講者はその講義に基づいて分析を行うという、かなり挑戦的な内容であったが、意識と意欲が非常に高い受講者であったので乗り切れた。

最終発表では、他の発表者の異なる視点を学び、他業種が自社に与える影響を考えながら聴くことを視座した。発表者は、すでに持っている業界の知識により独自に分析し、発表者自身だけでなく、受講者がお互いに業界特性、分析方法、発表資料の作り方、発表方法も含めて多面的に学んだ貴重な機会となった。今回の課題を契機に社内の財務専門家とコミュニケーションをとり、実務と理論の違いも同時に学んだ受講者もいた。経理や財務担当者との共通言語を持つ効果もあった。

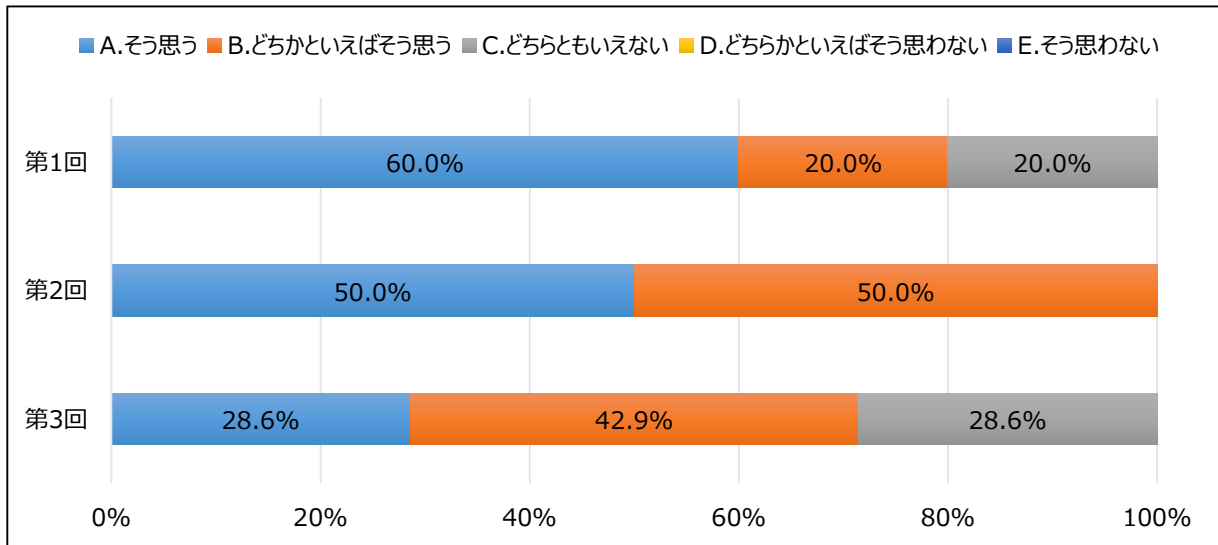
受講者は、資本コストの講義後、社長に資金運用の方法を提言し担当者に抜擢されたり、取締役会で不足している財務資料を提出するよう提言し翌会から資料に組み込まれたり、習得したことを実務につなげて実行するなど、意識と意欲が高かった。このような受講者を集められた内閣府に敬意を表したい。

今後大学で実施する場合、財務・会計ゼミに関しては、研究機関であるからこそ集められるケーススタディを行う機会を増やすことが一案かと思われる。この場合に、講義後にケースを行うためには、時間数を増やす必要がある。財務経理未経験者の場合には、講義1.5時間×2回、ケーススタディ1.5時間×1回、発表1人10分質疑応答5分+まとめ10-15分は、最低必要時間数と思料する。

グローバルビジネス学部会計ファイナンス学科 教授 新井佐恵子

(ii) 勉強会ゼミB「リーダーシップ研究」

図表 2 - 1 - 1 1 勉強会ゼミB 満足度



<勉強会ゼミB「リーダーシップ研究」に関する主なコメント>

良かった点として、「メンバーの数だけ課題があり、それに対してメンバーや先生からのフィードバックを通してリーダーシップを考えることができた」「一人では理解できないこともメンバーで議論したことで理解が深まった」「実際の業務においても話し合うことによって、イメージを統一させることが必要だと感じた」「これからやるべきことが整理された」などの意見があげられた。

<ゼミB担当講師からのコメント>

事前の企画評価委員会での助言を踏まえ、勉強会ゼミ「リーダーシップ」では、受講者が本学の学部生との交流を学習内容に盛り込んだ。役員として、集団を動かし新しい価値を創造するには、「すればができる」といった短期的因果関係の思考から一度離れて、集団を質的に変化させるアダプティブ・リーダーシップが欠かせない。

本ゼミでは、ロナルド・ハイフェッツのアダプティブリーダーシップの実践法を活用して、受講者自らのリーダーシップ感覚を醸成するとともに、起こりうる試練に対する備えの感覚を養うことを目標に、自らの事例を使ったグループ討論によるピア・ラーニングを行った。最初はこの理論に戸惑いのあった受講者たちも、回を追うごとに自己開示を進め、グループ討論の効果が始まっていることが窺えたが、正味時間が少なかったことや、自主ゼミの実施回数にも限界があったことから、やや消化不良となった感は否めない。期待度に対する回答傾向にもそれが表れているように思う。1回あたり90分程度のセッションを6～8回実施できれば、ある程度納得できる深さまで相互分析が進んだのではないかと想像する。

一方、「リーダーシップの醸成」が3回のゼミで完了し得ないことは自明であるので、シラバスにおいて、最終回までに（ア）「自らが役員に就任すると想定し、最初の100日間で押さえるべきリーダーシップ上の試練を想定・分析してレポートする」課題に加え、（イ）実践演習として、産学連携プロジェクトにリーダーとして参画している「学生に対する1対1のメンタリング」を課題に組み込んだ。（ア）では、自社と自らの関係性を「経営者」の視点で大胆にとらえなおす必要があり、当初は戸惑いも見られたが、最終回までには、全員が一つの思考実験としてのリーダーシップ戦略を完成させた。

（イ）では、受講者が、学生10人程度の小規模プロジェクト事例を用いてステイクホルダー分析、リスク分析、組織特性の診断を行い、さらにゴールへ向けた組織変革のためにリーダーが取るべき手立てを学生に具体的に助言し、その経緯をレポートにまとめた。レポートからは、受講者の職場におけるリーダーシップ経験と、ゼミで学んだ理論とが統合されていることがわかり、講師にとってもゼミの効果を実感する機会となった。一方、学生からは、受講者による論点整理によってリーダーとして新たな一歩を踏み出す勇気もらった、あるいは、キャリア職業人としての人間的な魅力に触れ大きな刺激となった、などのコメントが寄せられた。

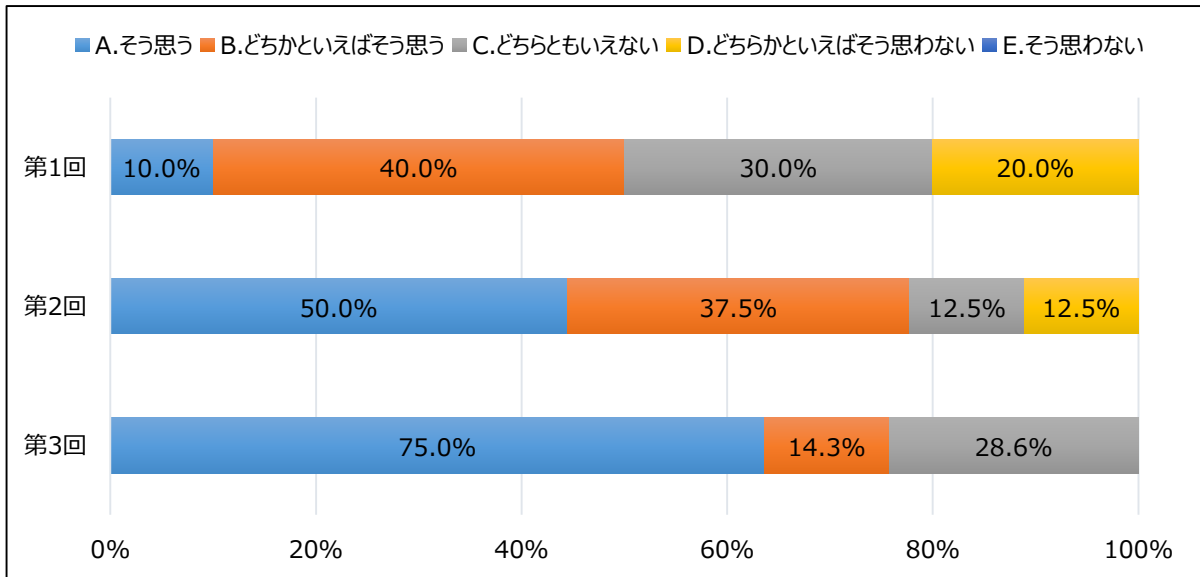
大学がエグゼクティブ講座を実施することの効用には、世代も経験も異なる人材が出会うことで、新鮮な学びの機会を双方に提供できるという点もあることに気づかされた。

受講者が役員となったとき、実際には本ゼミ課題で想定した以上の試練が降りかかるに違いないが、3か月の実践を試練への備えとし、存分にリーダーシップを発揮していただくことを願ってやまない。

グローバルビジネス学部会計ビジネスデザイン学科 教授 今井章子

(iii) 勉強会ゼミC「組織マネジメント研究」

図表 2 - 1 - 1 2 勉強会ゼミC 満足度



<勉強会ゼミC「組織マネジメント研究」に関する主なコメント>

「次のリーダーを育てることがリーダーの役割という考えはリーダーの仕事の重み、責任、難しさを感じた」「高信頼性の組織の3つの階層はすべて繋がっている。組織マネジメントの奥深さを感じた」「各社の人材育成の取組は参考になった。」「会社のおかれている状況によっても人材育成のやり方は異なる。自社にも取り入れたいものも多くあった」等のコメントがあげられた。

<ゼミC担当講師からのコメント>

私が担当した勉強会ゼミについてであるが、今回の受講者は、取締役、執行役員、部長職、課長職と非常に幅広く、また受講者ニーズも幅広かったため、今後の開催においてはレベル感の統一が必要であると考え。明確に「〇〇層対象」と示し、また研修内容についてもその対象者に合わせた内容を提供することが必要であろう。

勉強会ゼミのプログラムの難易については、上で挙げたように対象者を明確にすることである程度解消できると考える。なお今回、私のゼミのタイトルがすでに「組織マネジメント」と決定しており、変更ができなかったため、受講者のニーズと私が提供する内容とでズレがあった。受講者は忙しいエグゼクティブであるため、シラバスの内容を熟読して受講申し込みをするわけではないので、ゼミタイトルの設定には今後十分に注意する必要があると考える。

大学が実施することについて、ハウトゥーではなく、理論的・本質的な内容を踏まえた上で受講者に新たな知見を提供できることが大学の強みであると考え。そのためには以下の2点が必要である。

- (ア) 時間・回数をかけたゼミの運営
- (イ) 受講者のバックグラウンドやニーズの統一化

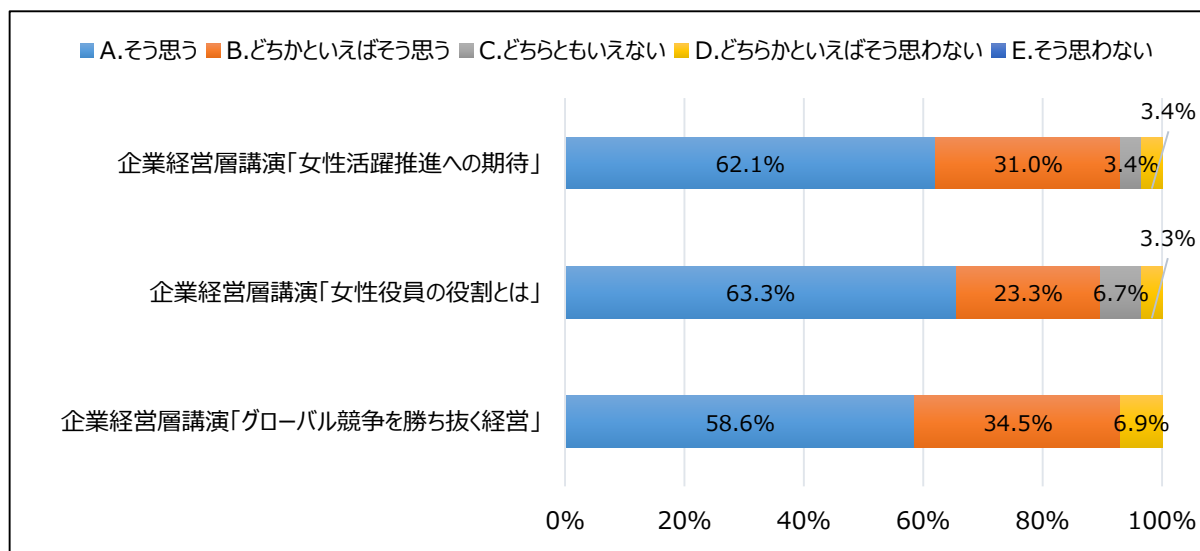
今回のプログラムにおいては、これらについて十分に検討する時間がなかったため、今後検討していく必要がある。

グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 准教授 高木俊雄

(工) 企業経営層による講演について

企業経営層による講演の満足度は「そう思う（満足している）」「どちらかといえばそう思う（どちらかといえば満足している）」を合わせて、約9割と非常に高かった（図表2-1-13）。

図表2-1-13 企業経営層による講演（満足度）



<企業経営層による講演の主なコメント>

「女性の活躍を応援したいという気持ちが伝わってきた」「男女問わず憧れられる存在になりたい」「仕事を楽しくしている姿を後輩に見せていきたい」「早くボードメンバーになりたい」「経営チームのダイバーシティ事例を伺い、ダイバーシティの本質がわかった」など、それぞれの講演者から得たことについて多くの回答があった。

(オ) 交流会について

○交流会の持ち方

初回は、それぞれ名刺交換を中心に、自己紹介ベースで60分ほどの交流会とした。最後に受講者の代表1名から、研修へ臨む意気込みのスピーチがあり、全体の士気が高まった。2回目は、ロールモデルとして女性役員5名を招き、90分ほどの交流会とし、意見交換を中心に開催した。

<交流会の主なコメント>

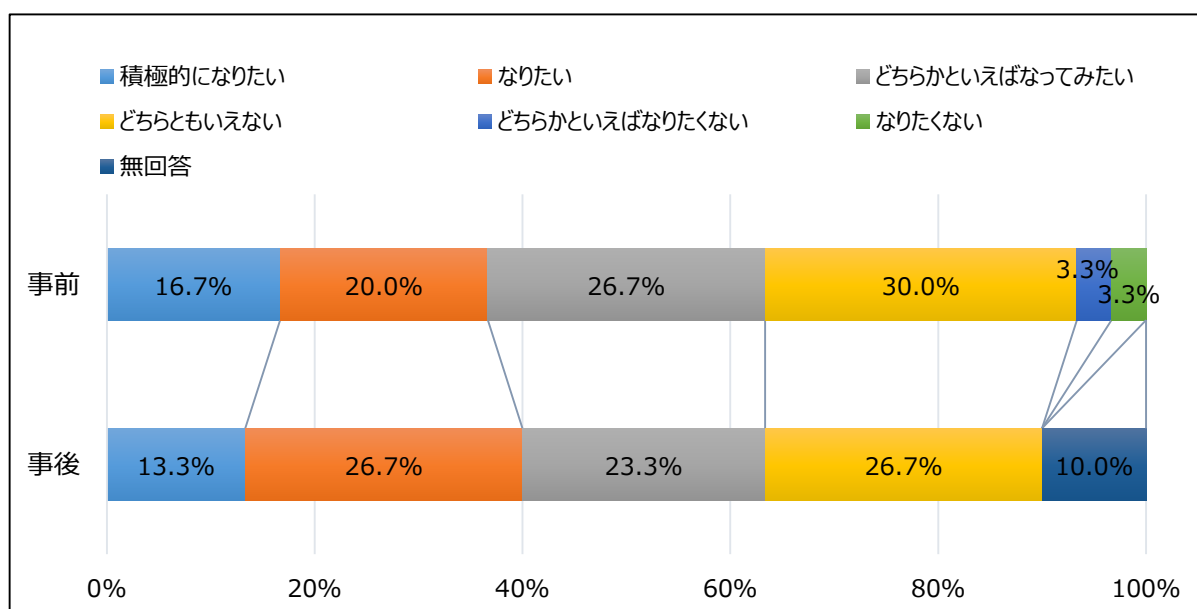
良かった点として、「ロールモデルの方との交流で、キャリア構築ができた」、「女性が力まずビジネスをこなしている共通の素養を感じた」、「受講者同士の交流も、今後のネットワークの拡大につながる」と好評だった。

一方で、「ロールモデルとの交流方法について、単なる懇親会とせず、工夫がほしい」との意見もあった。

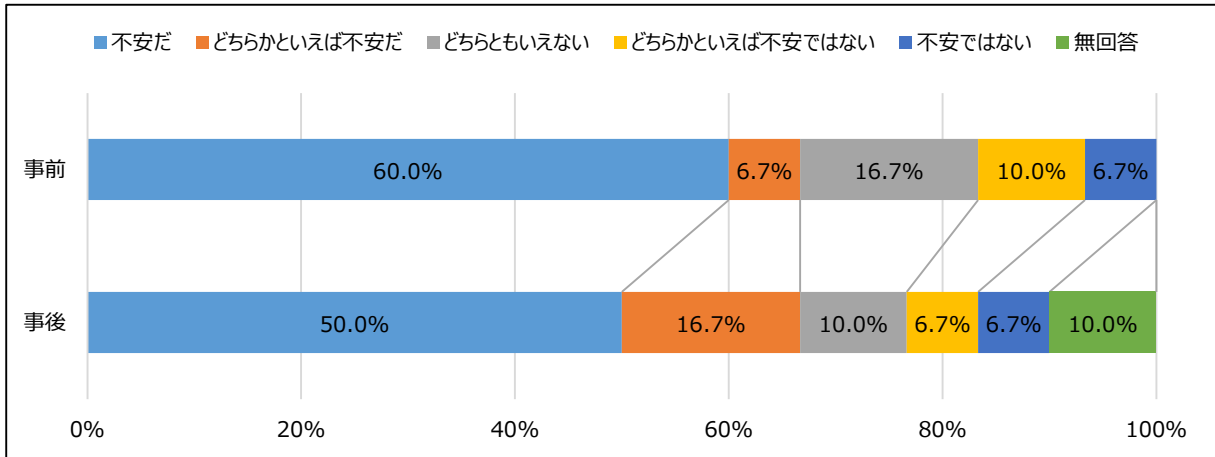
③事前・事後アンケートの比較

研修後にアンケートを実施し、役員になることへの意識と、役員を目指すにあたり不安に感じていることについて再度質問した。役員になることへの意識に目立った変化はないが、不安に感じることについては、「知識・能力不足」や「責任の重さ」など、それぞれ改善が見られた（図表2-1-15）（図表2-1-17）。

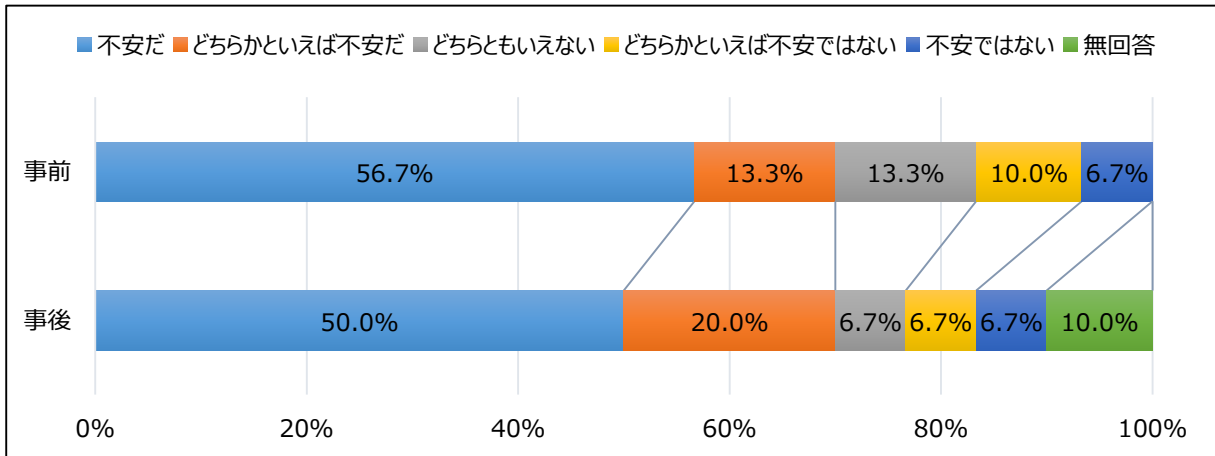
図表2-1-14 役員になることへの意識



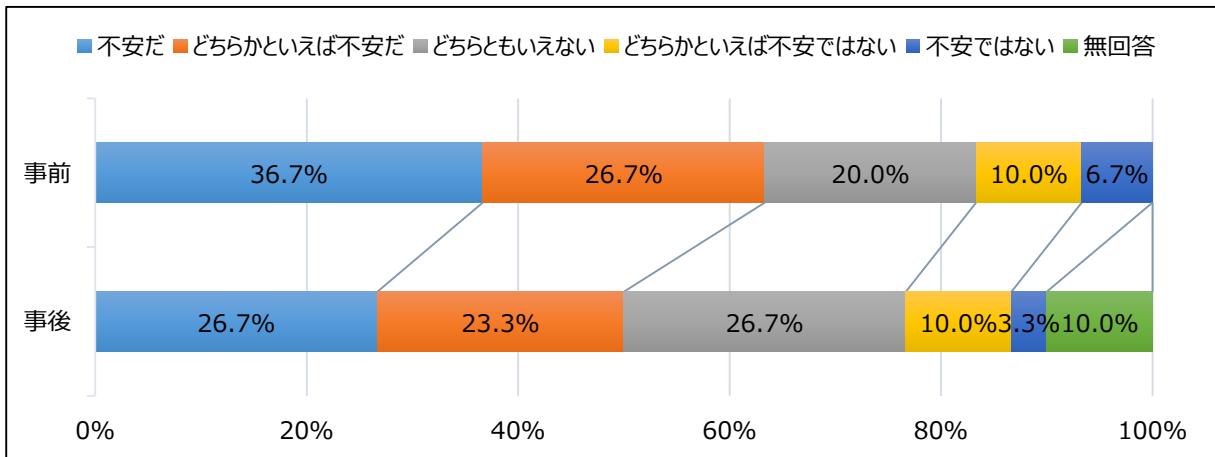
図表 2 - 1 - 1 5 役員を目指すにあたっての不安（知識・能力不足）



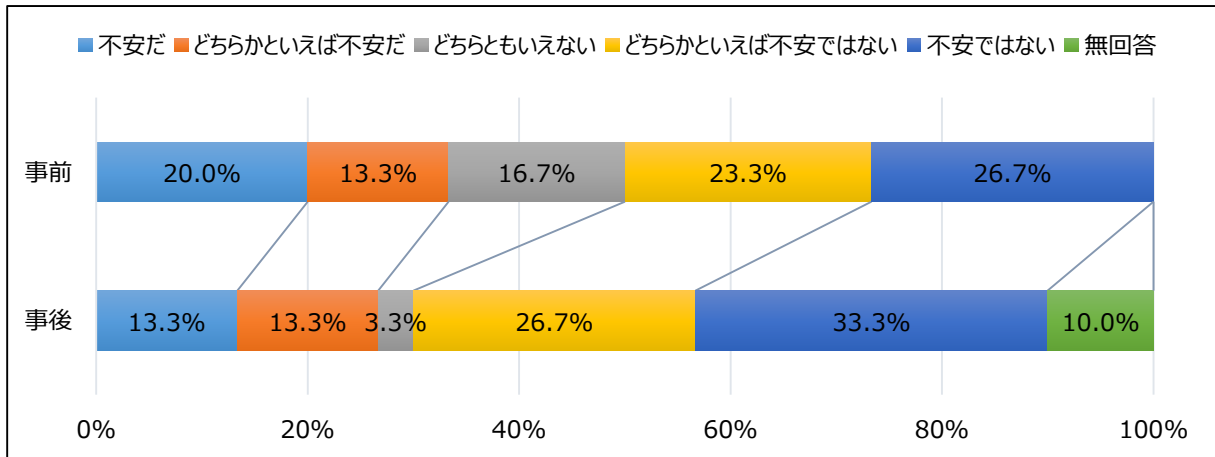
図表 2 - 1 - 1 6 役員を目指すにあたっての不安（経験不足）



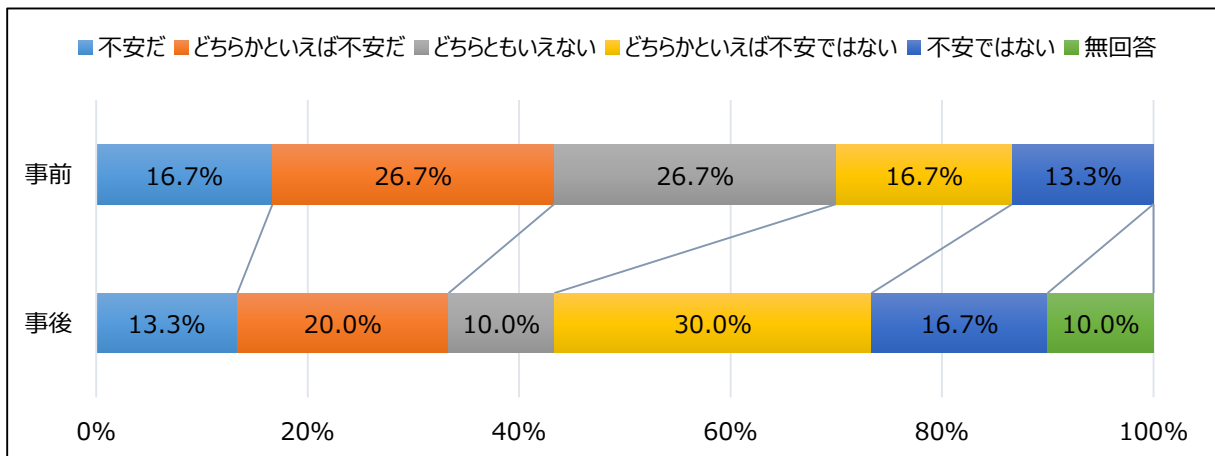
図表 2 - 1 - 1 7 役員を目指すにあたっての不安（責任の重さ）



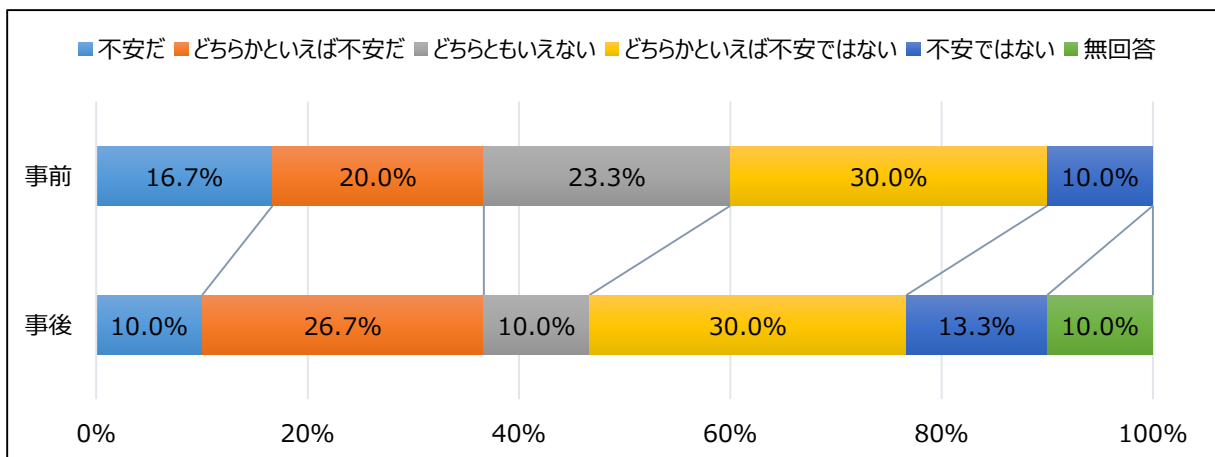
図表 2 - 1 - 18 役員を目指すにあたっての不安（女性モデルの不在）



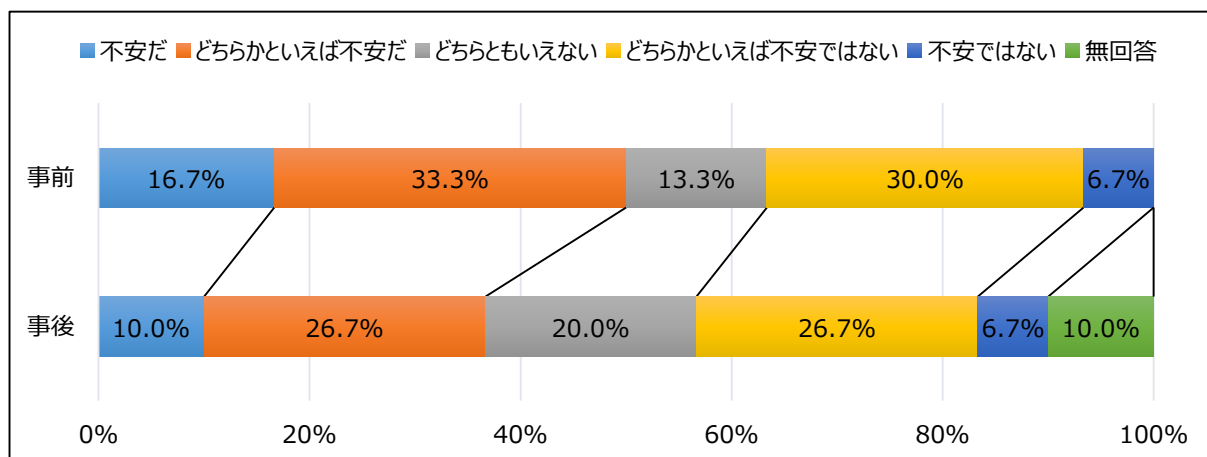
図表 2 - 1 - 19 役員を目指すにあたっての不安（相談相手の不在）



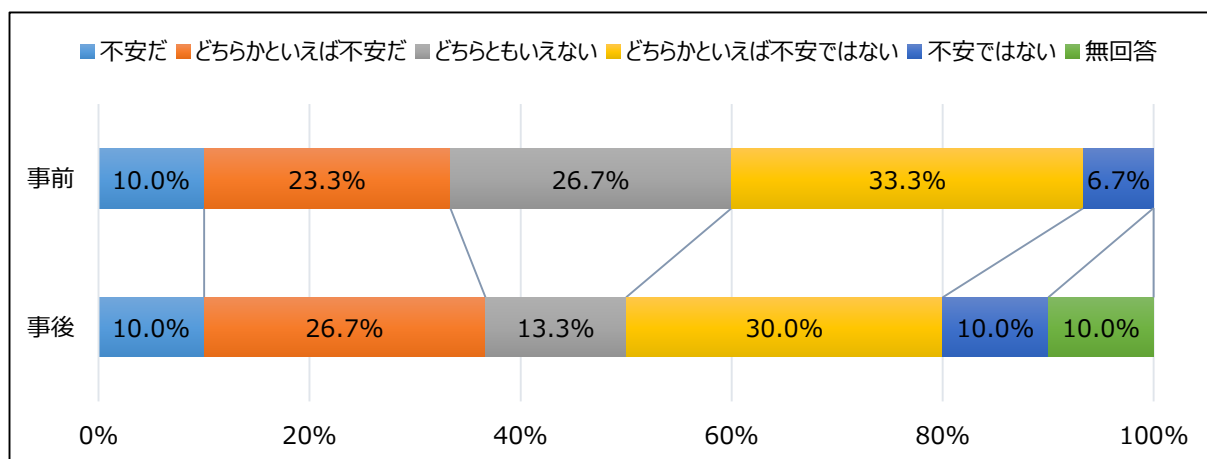
図表 2 - 1 - 20 役員を目指すにあたっての不安（時間管理の難しさ）



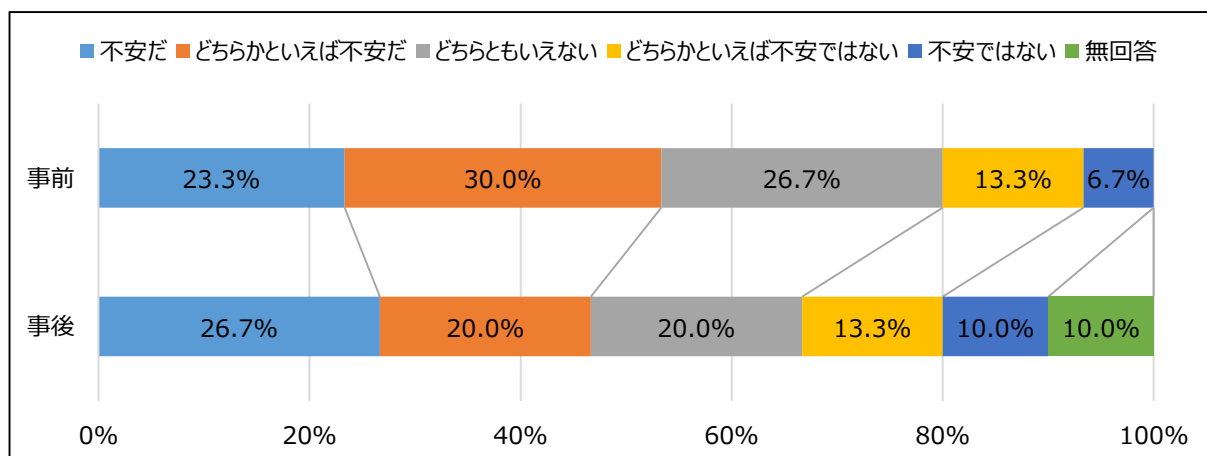
図表 2 - 1 - 2 1 役員を目指すにあたっての不安（組織風土の問題）



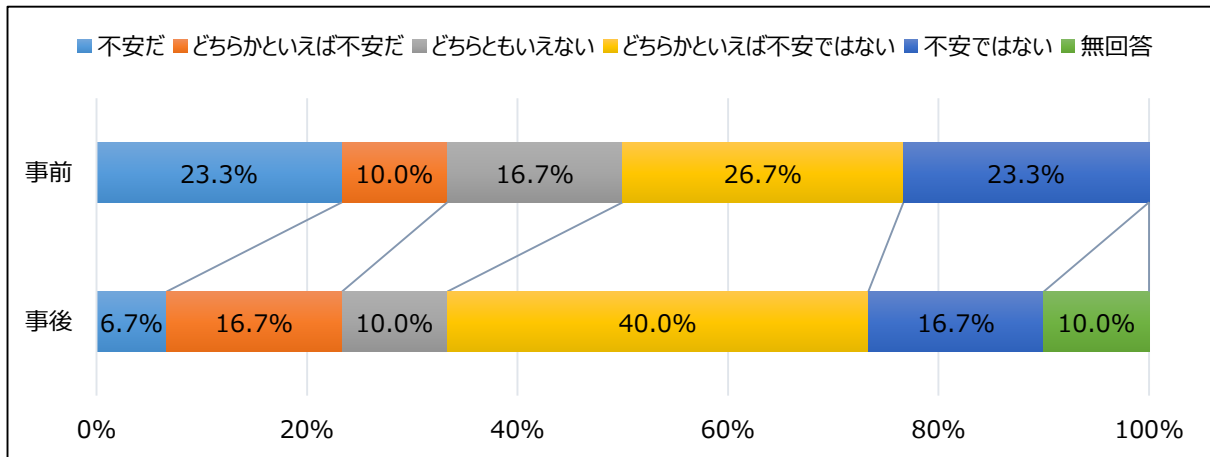
図表 2 - 1 - 2 2 役員を目指すにあたっての不安（組織内の支援）



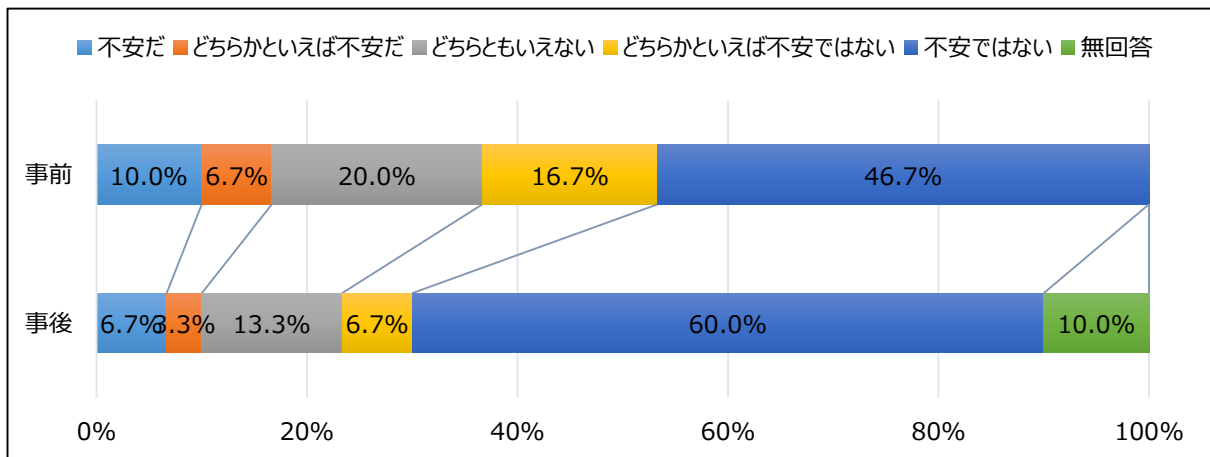
図表 2 - 1 - 2 3 役員を目指すにあたっての不安（組織内の政治）



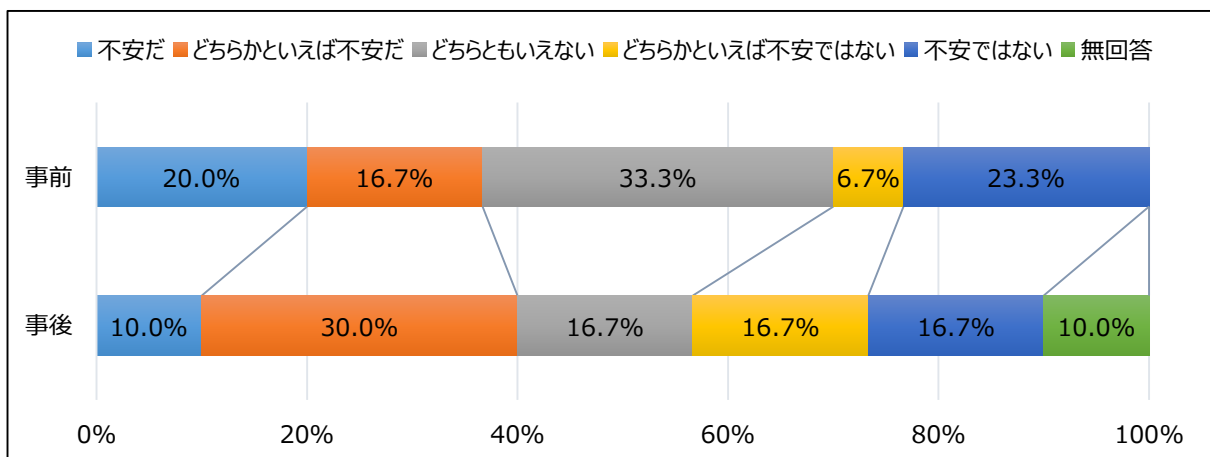
図表 2 - 1 - 2 4 役員を目指すにあたっての不安（プライベートとのバランス）



図表 2 - 1 - 2 5 役員を目指すにあたっての不安（子育てとの両立）



図表 2 - 1 - 2 6 役員を目指すにあたっての不安（介護両立）



(4) アンケート結果の分析

①分析方法（詳細は、資料5を参照）

アンケートについて、以下の方法により分析を行った。

○事後アンケートにおける、研修プログラムに対する自由記述欄から、頻出語をテキストマイニング手法で分析した。

※テキストマイニングとは、自由記述等のテキスト型データを計量的に解析し、有用な情報を引き出す技術の総称で、本稿ではKHコーダーという分析ソフトを使用し、データを整理した。

○ゼミ形式の効果の検討・研修前後の認識変化の検討について量的分析を行った。

<ゼミ形式の効果の検討>

- ・3つの形式の研修の横断的比較
- ・研修に対する期待（研修前）と、研修に対する満足度および実用性に関する評価（研修後）の比較

<研修前後の認識の変化>

- ・役員効力感の変化
- ・役員志向性の変化
- ・役員不安の変化

②テキストマイニングによる自由記述欄の分析結果（要点）（担当：小森 亜紀子）

アンケートの自由記述回答の分析は、テキストマイニング分析（KHコーダーを使用）を行い、個別の記述をPositive・Negativeに分類しながら検討した。

○事前アンケート「現在の職務内容・役割」について

各社部署名は異なるものの、経営基幹部署に近い職務内容・役割の仕事についていると考えられる。

頻出語：「人事」「戦略」「推進」「企画」など

○事前アンケート「研修への期待」について

「貴重な機会」「期待」などPositiveな記述が9件、不安を感じるとするNegativeな記述は2件であった。

○事後アンケート「研修を振り返って」について

「講義の内容が良かった」「貴重なネットワークができた」などPositiveな記述が28件で、「受講者のレベルが違いすぎる」「6回で消化不良」などNegativeな記述が5件であった。

○事後アンケート「（講義・ゼミの）どのようなことが役立つと思いますか」について

「今後のキャリアに役立つ」「より高い視座で判断できる」などのPositiveな記述が22件、内容や難易度についてNegativeな記述が2件であった。

○事後アンケート「ゼミ形式で具体的に印象に残ることをお答えください」について

Negativeな部分を持つ記述の中にも「引き続き勉強したい」「ゼミで学んだことは着眼点である」など前向きな記述が見られた。

○事後アンケート「組織の役員になることについて、どのように考えますか」について

Positiveな記述が20件、責任の重さ・経験知識不足・心理的ハードルの高さなど、Negativeな要素を含む記述が4件であった。

③研修効果の分析（要点） （担当：本多ハワード素子）

○ゼミ形式の効果の検討

3クラスともに、研修前の期待は高く、研修後も満足度・実用性の評価は5点中4点以上と、プログラムの中で最高値であった。研修前後の変化においても、ゼミ形式のみ、値は高いまま維持され、期待通りに満足し、実用性も高いという評価であった。すなわち、本研修で取り入れたゼミ形式が効果的であったと考えられる。

○役員に就くことに対する認識の変化について

研修前後の役員に対する3つの不安（能力・スキル、組織マネジメント、生活マネジメント）、及び役員効力感（自分が役員に向いている、能力がある、という肯定的評価）、役員志向性（役員になりたい、という認識）について検討した。

このうち、「組織マネジメント」に関する不安が低下し、役員効力感が上昇した。役員志向性も上昇傾向にあった。すなわち、受講者は、研修に参加して、“役員になっても組織の中にモデルがいらない”、“組織風土が心配”、といった組織マネジメントに関する不安が低くなり、“自分にも役員としての能力が備わっている”という効力感が高くなった、ということである。一方で、役員志向性は研修経験では高まらず、「知識・スキル」や「生活マネジメント」に対する不安も低下しなかった。

(5) 企画評価委員会における主な指摘・議論

企画評価委員会では、アンケートの結果、分析及び考察を踏まえ、今後の研修プログラムの改善に向けて貴重な意見を多数頂いた。受講者の属性、研修の募集方法や講義のあり方、女性が謙虚であること等について議論が交わされた。特筆すべき点は以下のとおりである。

<特筆項目>

①受講者の属性等について

○転職などの組織異動は、最高4回、最小0回、平均で0.3回と少なく、内部の生え抜きが主流であることが浮き彫りになった。転職が少ないということは、アンコンシャスバイアスの中で生き残ってきた女性という見方もでき、内部昇進が日本の企業ではまだ主流であると言える。また、所属部署としてはコーポレート系が多く、いわゆる営業など稼ぐ部門での女性昇進が進んでいないこともわかった。こうした状況から、女性役員を増やすためには、取締役と執行役員の役割を把握したうえで、実際の会社の経営を担っている執行役員に女性を上手に増やし、ダイバーシティを進めていくことが重要である。

○内部昇進にターゲット層を絞ったからこそ、ターゲット・研修内容・効果がつながったと評価できる。ターゲットを明確に絞ることは引き続き大切であろう。また、幅広い業種の内部昇進候補者同士が交流することにより、ネットワーク効果はより拡大するものと考えられる。

○募集期間を長くすることでターゲットの狙いなどを事前に説明でき、受講者の意識・能力レベルも揃ったものになると考えられ、研修の効果もより高まると考えられる。また、受講者の人選は難しいが、女性自身に自己推薦レポートを課すのか、会社に要求すべきものはそれぞれの得失を検討して実施する必要がある。一方、今後は応募者多数となったときの選考基準を予め策定しておくことも必要であろう。

②講義の持ち方について

○「会社の経営者になる、会社でプロモートされることで、何かいいことがある」「内省と自信のためのマインドセット」等、候補者をモチベートする講演が大切であろう。また、組織マネジメントに対する不安は大きな要素であるため、より注力して研修プログラムを組むことも有効と考えられる。具体的には、リーダーシップやオーナーシップをどのように持つか、また、どのように人の上に立つのか等に働きかける構成でもよいと考えられる。

○2～3時間では講義中心にならざるをえない面もあるが、なるべくインタラクティブなコミュニケーションを取り入れる講座運営が望まれる。また、全体感のマクロビューを身に付けるには、理論化、現実と論理の間を交互に検討、検証することも有効で、その点において大学が行うメリットがあると考えられる。

③女性の謙虚さから自信をつけるためには

○女性は謙虚で、知識や経験が不足しているから役員になることに不安があると考える傾向があり、また、組織の中でも謙虚さが美德とされ、女性は前に出づらい風土が醸成されていることは海外でも見られる。さらに、謙虚さの根拠として、役員を目指す上で経験すべきホットジョブ（予算の大きい業務、注目を集めているもの、大人数の部署のマネジメント）に対する、男女のアクセスに差があるという結果がでている。このような状況から、研修後、会社に戻った後に活躍できるよう、人事部や推薦者へのコミットも必要であろう。また、ホットジョブへのチャレンジを薦め、経験を通し自信をつけさせて登用することでロールモデルが増え、多様になると、よりポジティブ（自信がつくよう）になるものとする。

④その他

○今回の修了生が、その後の学びを2期生、3期生に向けて自己の活動状況を報告し、ディスカッションをするなどすればさらに実績があがるであろう。また、この研修で培われたネットワークを活かし、ガールズネットワーク構築に向け組織作り、仕組みづくりすることも有効と考えられる。