

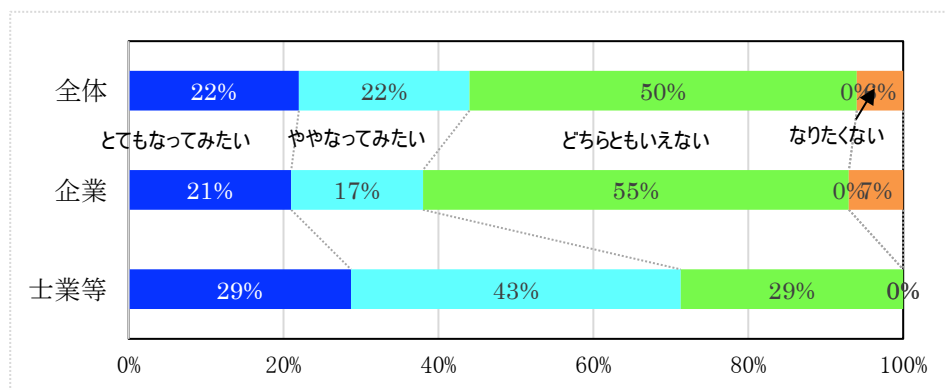
6. アンケートの実施結果

(1) 受講者への事前アンケート

① 役員になることへの意識

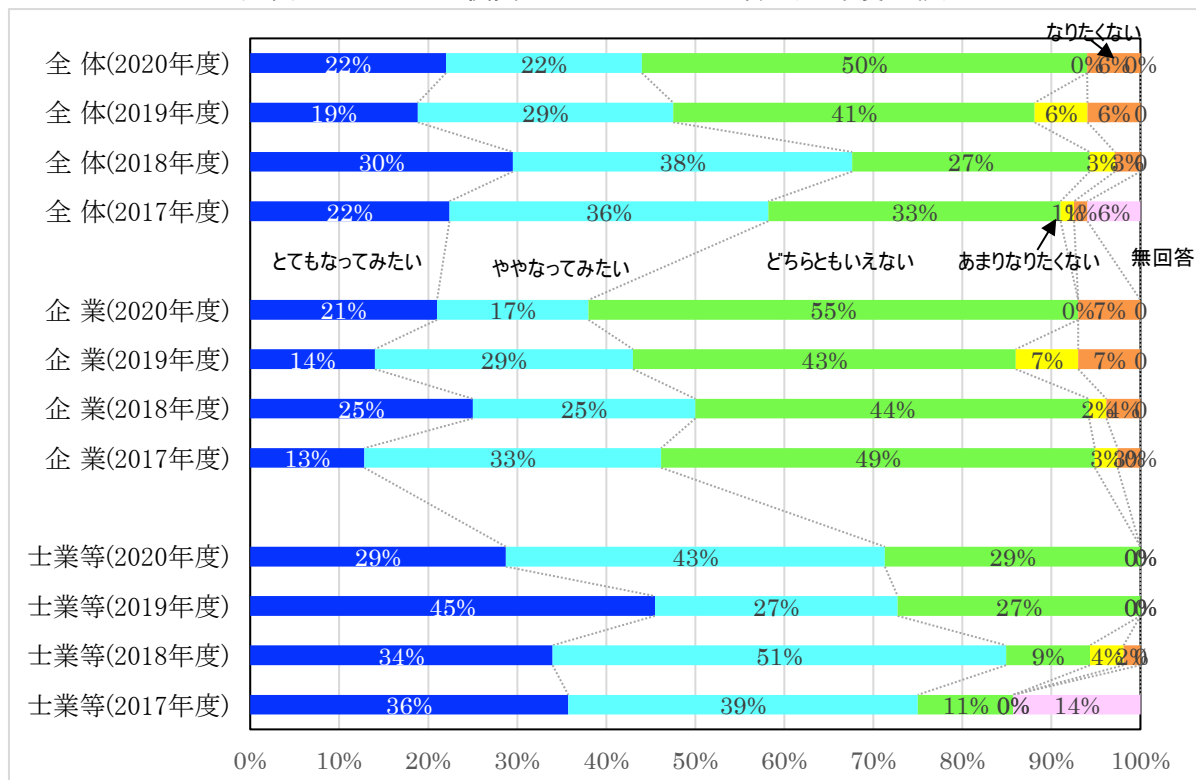
役員になることについては、「とてもなってみいたい」、「ややなってみいたい」をあわせると、企業勤務者で約4割、士業等では約7割であった。士業等でその割合が高くなっている。(図表1-6-1)。

図表1-6-1 役員になることへの意識



また、本年度(愛媛)と過年度(令和元(2019)年度2地域(宮城・広島)の合算、平成30(2018)年度3地域(神奈川・愛知・関西広域)の合算、平成29(2017)年度2地域(神奈川・京都)の合算)を比較してみると、総体的に「なってみいたい」とする割合がやや低くなっている(図表1-6-2)。

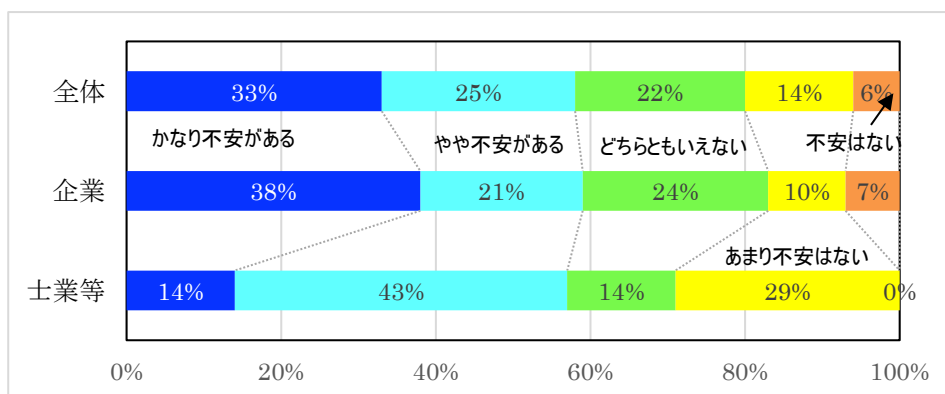
図表1-6-2 役員になることへの意識(過年度比較)



②役員になることへの不安

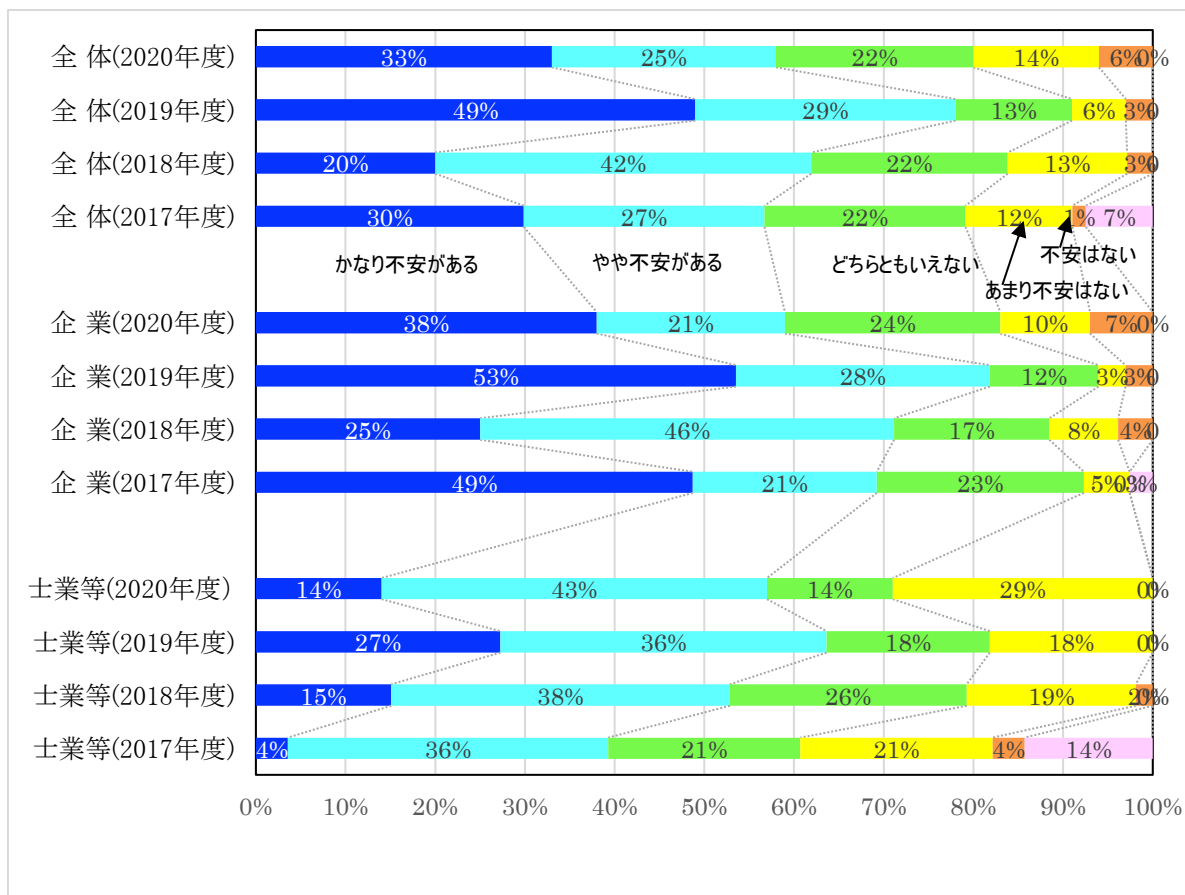
役員になることへの不安については、「かなり不安がある」、「やや不安がある」をあわせると、企業勤務者および士業等とともに約6割であった。一方、企業勤務者の約2割、士業等の約3割は「あまり不安はない」、「不安はない」と答えていた（図表1-6-3）。

図表1-6-3 役員になることへの不安



また、本年度（愛媛）と過年度（令和元（2019）年度2地域（宮城・広島）の合算、平成30（2018）年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、平成29（2017）年度2地域（神奈川・京都）の合算）を比較してみると、本年度はこれまでの平均的な分布となっているが、士業等で「あまり不安はない」が約3割と高くなっている（図表1-6-4）。

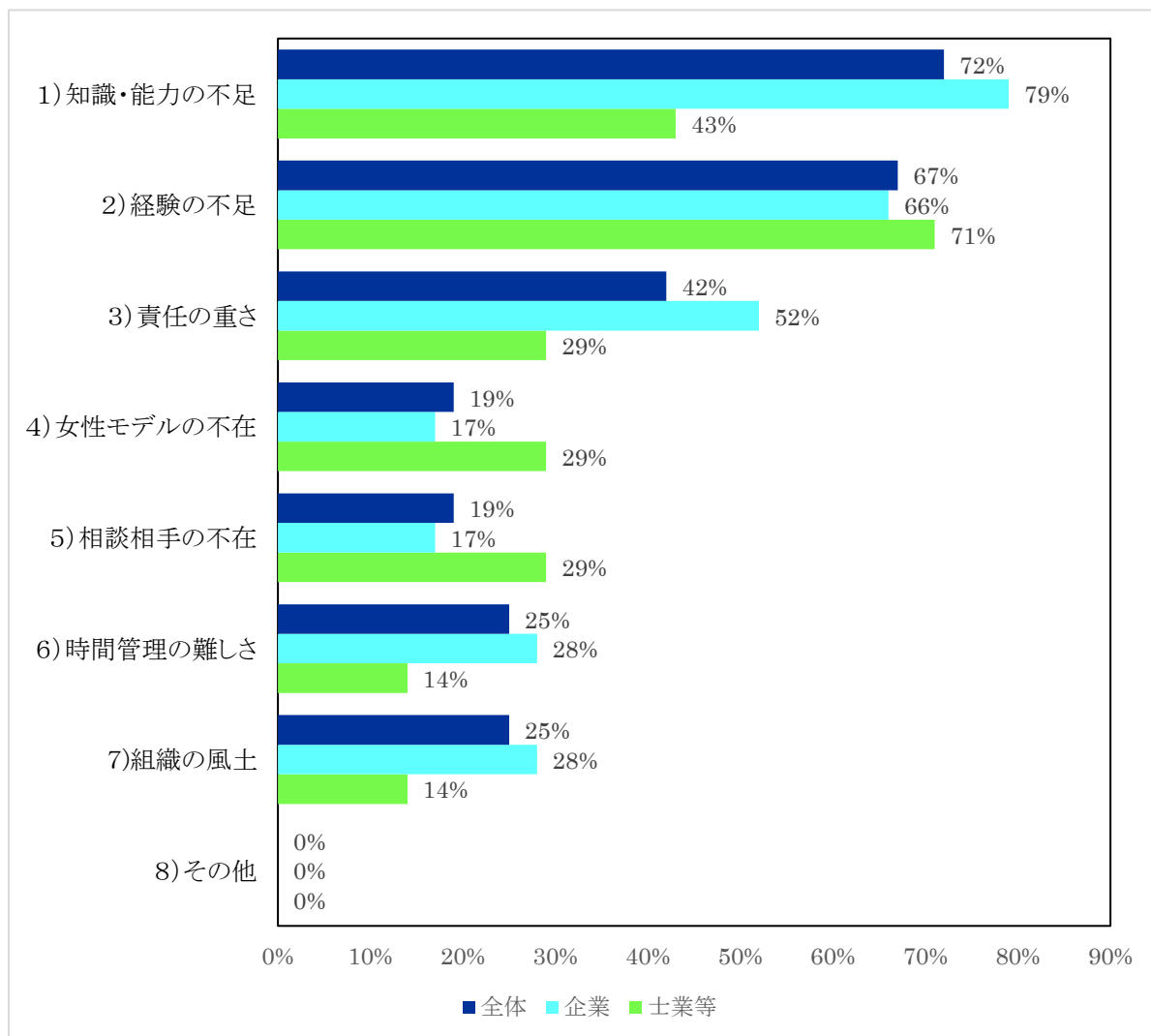
図表1-6-4 役員になることへの不安（過年度比較）



③不安に感じていること

不安に感じていることについては、「知識・能力の不足」、「経験の不足」の順に高く約7割であり、次いで、「責任の重さ」が約4割であった。企業勤務者・士業等でみると、「知識・能力の不足」について、その割合は企業勤務者の方が高い（図表1-6-5）。

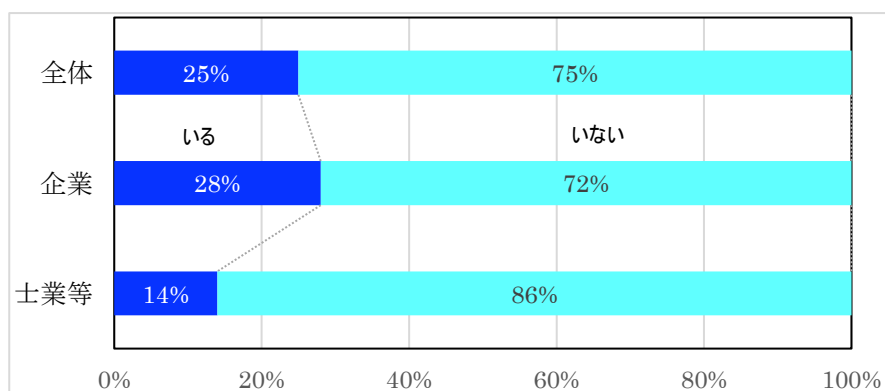
図表1-6-5 不安に感じていること（複数回答）



④役員を目指す上で、身近なロールモデルの有無

役員を目指す上で、身近なロールモデルの有無について、「いる」と回答した割合は、全体の4分の1であった。一方で「いない」と回答した割合は、企業勤務者で約7割、士業等で8割を超えた（図表1-6-6）。

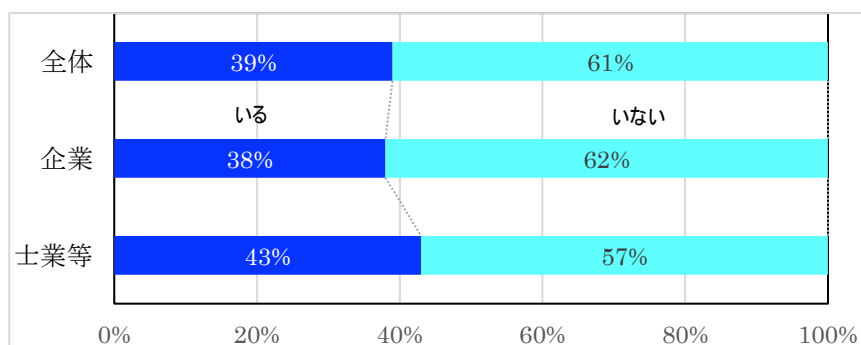
図表1-6-6 ロールモデルの有無



⑤役員を目指す上で、相談できる人（メンターやスポンサーなど）の有無

役員を目指す上で、相談できる人（メンターやスポンサーなど）の有無について、「いる」と回答した割合は、約4割であった。企業勤務者と士業等でも、その割合は5ポイント程の差で小さかった。（図表1-6-7）。

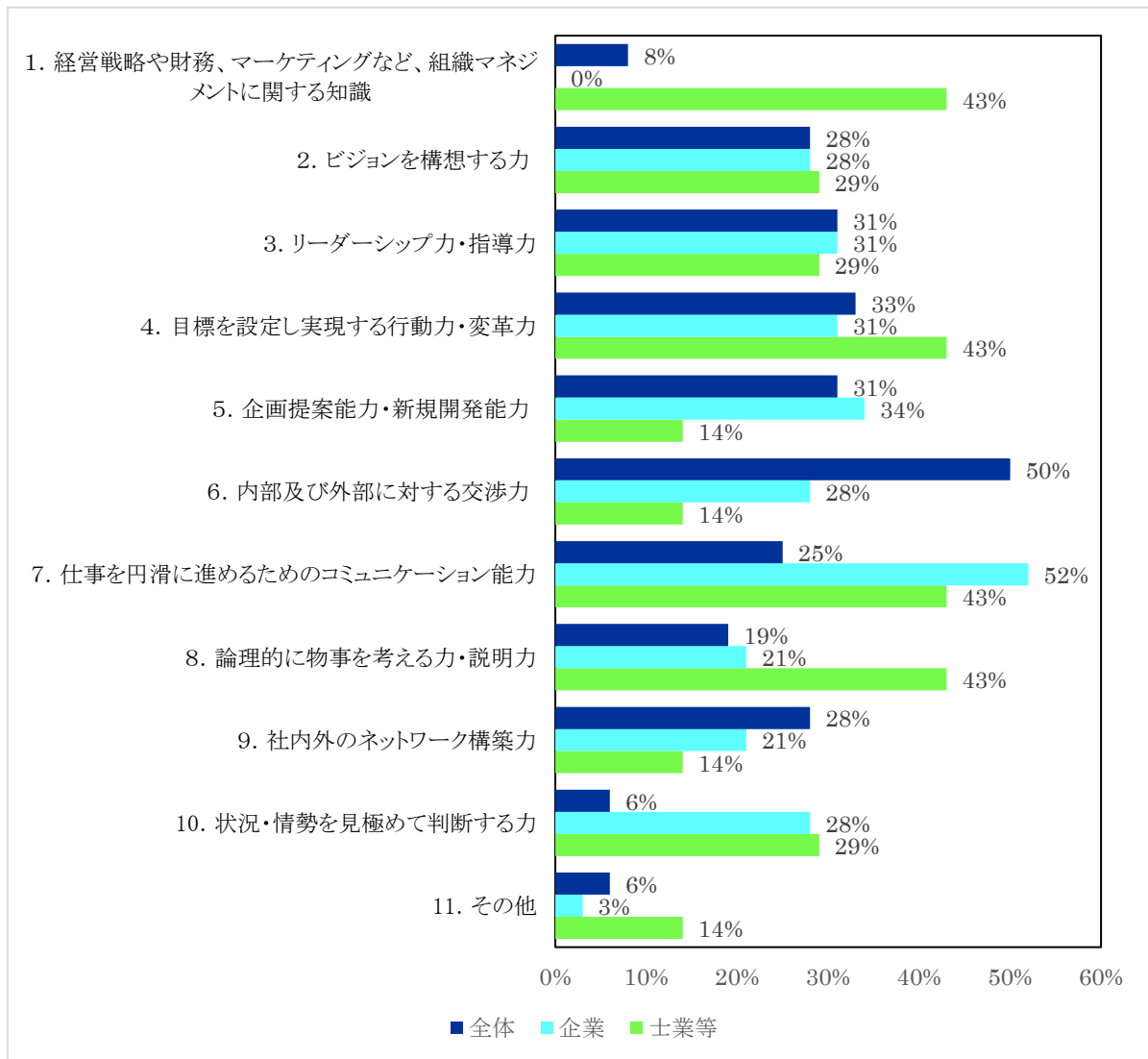
図表1-6-7 相談できる人（メンターやスポンサーなど）の有無



⑥能力（強み）

強みについては、「内部及び外部に対する交渉力」が5割と最も高く、次いで、「目標を設定し実現する行動力・変革力」、「リーダーシップ・指導力」、「企画提案能力・新規開発能力」の順となっており、3割を上回っていた。（図表1-6-8）

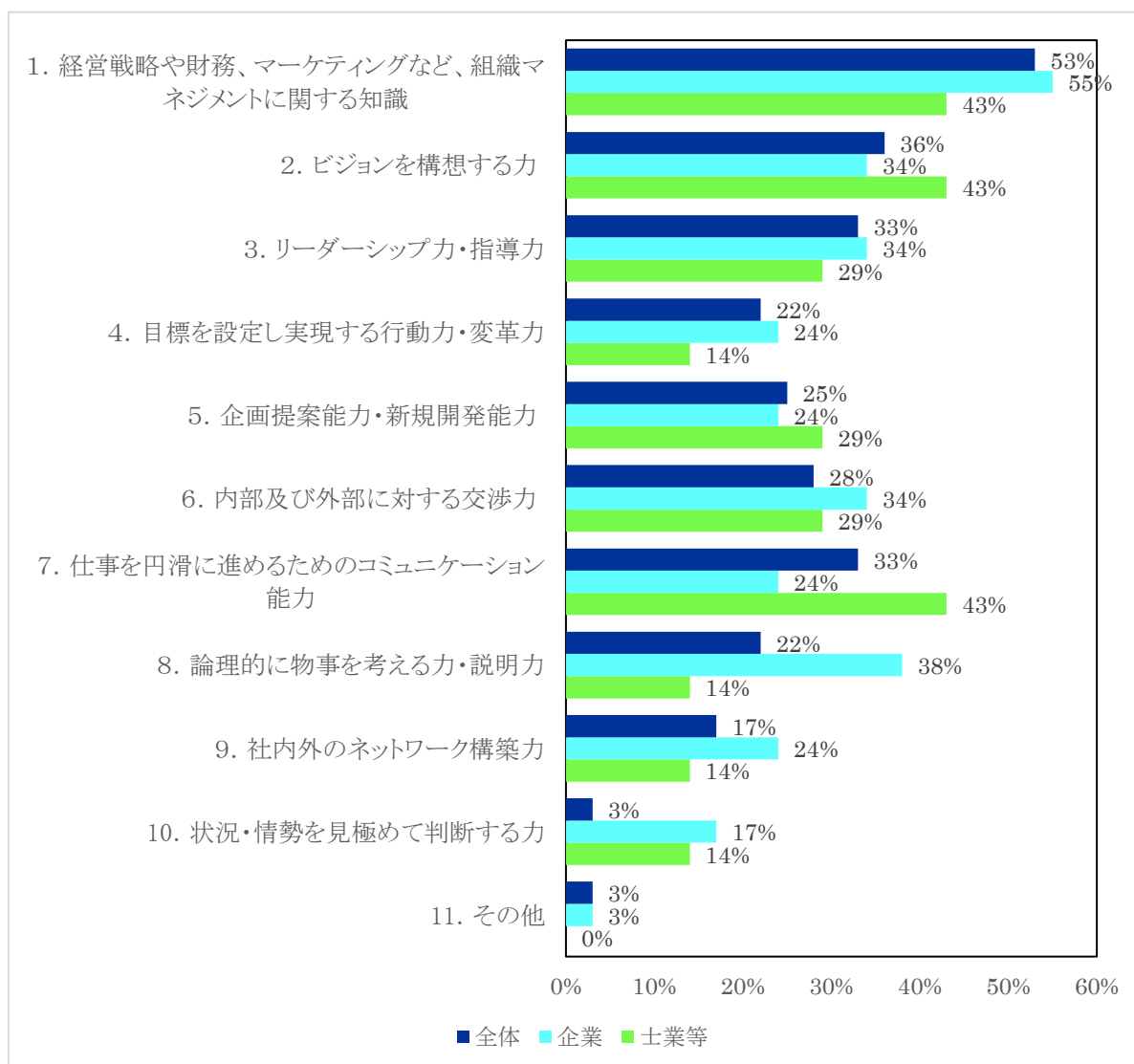
図表1-6-8 能力（強み）（複数回答）



⑦能力（弱み）

弱みについては、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」が約5割と高く、次いで、「ビジョンを構想する力」、「リーダーシップ力・指導力」、「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」の順に高く、それぞれ3割を上回っていた（図表1-6-9）。

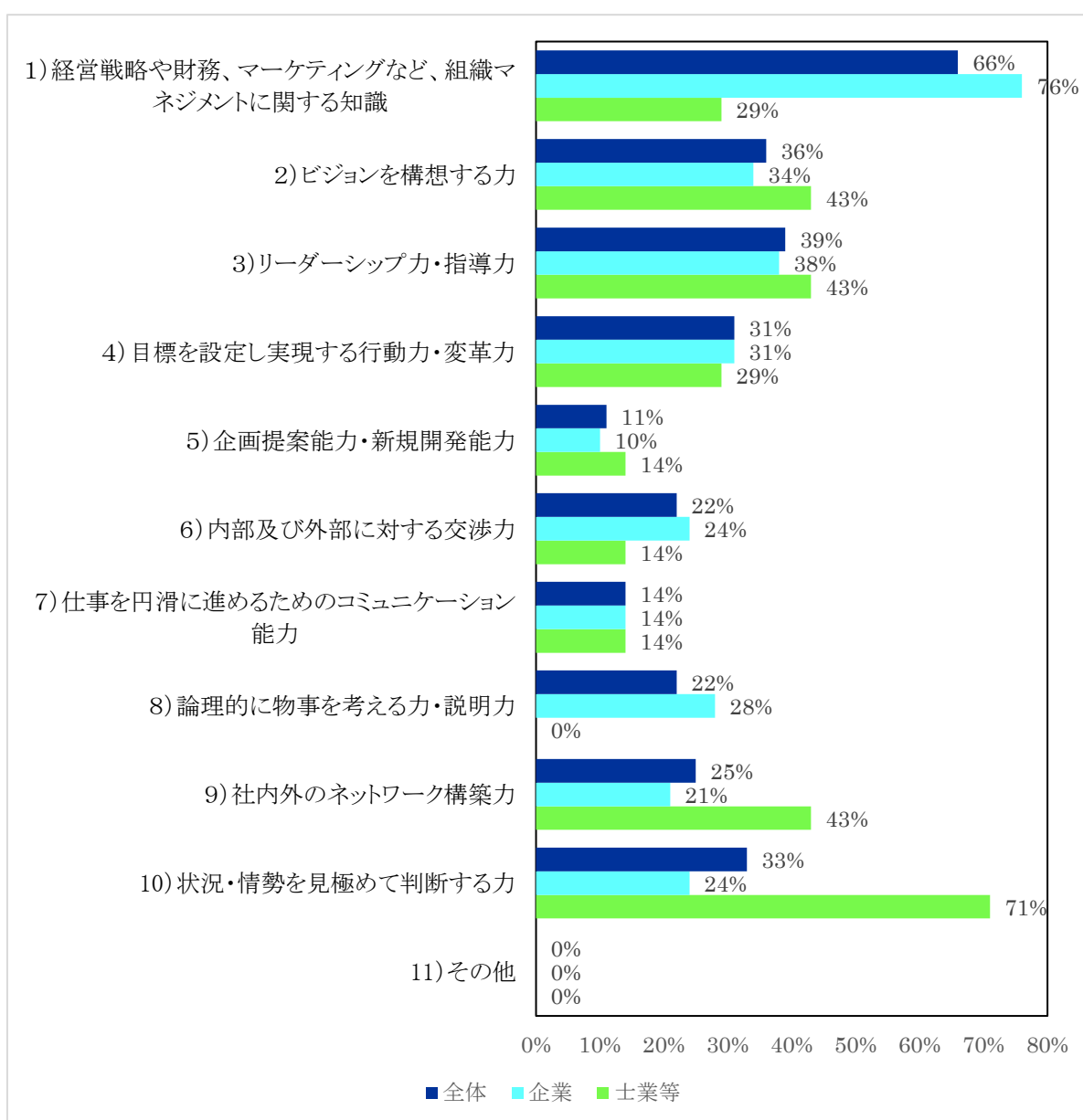
図表1-6-9 能力（弱み）（複数回答）



⑧役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力

役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力については、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」が7割近くで最も高く、次いで、「リーダーシップ力・指導力」、「ビジョンを構想する力」の順で4割近かった。そのほか、企業勤務者では、「目標を設定し実現する行動力・変革力」、「論理的に物事を考える力・説明力」が高く、士業等では、「状況・情勢を見極めて判断する力」、「社内外のネットワーク構築力」が高かった（図表1-6-10）。

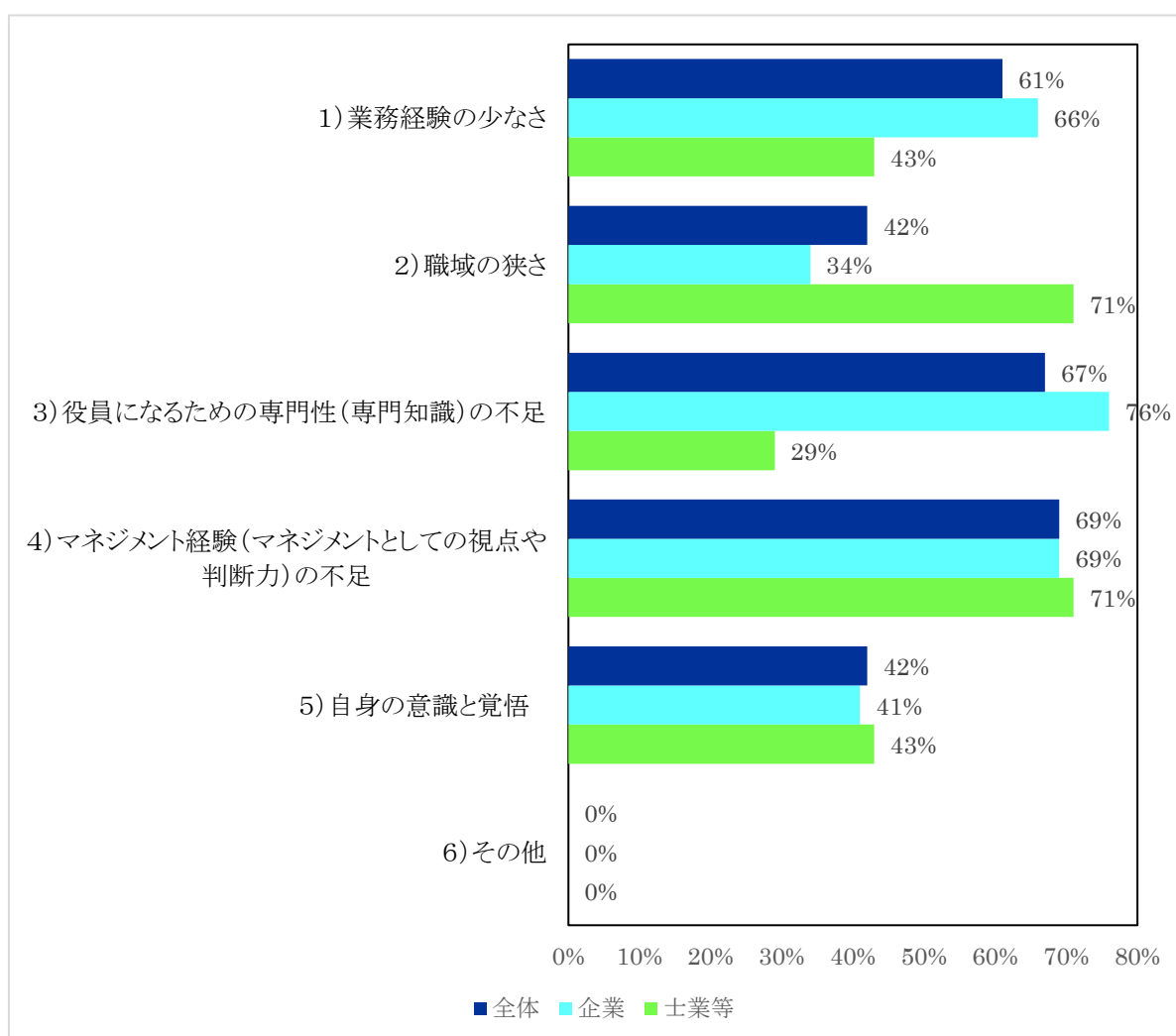
図表1-6-10 役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力
（上位3つを回答）



⑨キャリア形成・能力開発における課題

キャリア形成・能力開発における課題については、「マネジメント経験（マネジメントとしての視点や判断力）の不足」、「役員になるための専門性（専門知識）の不足」が順に7割近くで高く、次いで、「業務経験の少なさ」が約6割であった。企業勤務者と士業等では、「職域の狭さ」で士業等が高く、「役員になるための専門性（専門知識）の不足」で企業勤務者が高くなっている（図表1-6-11）。

図表1-6-11 キャリア形成・能力開発における課題（複数回答）



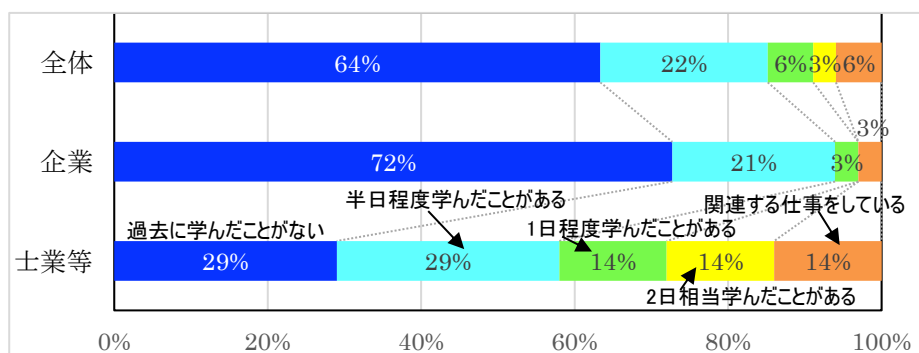
⑩ 講義テーマへの学習経験の有無

今回の講義テーマへの学習経験の有無については、全般的に「過去に学んだことがない」とする回答が半数を超えていた。5つのテーマの中では「財務・会計」が最も低く、その割合は5割であった。また、最も高かったのは「技術・産業等のメガトレンド、イノベーションを起こす経営」で、8割を超えていた。

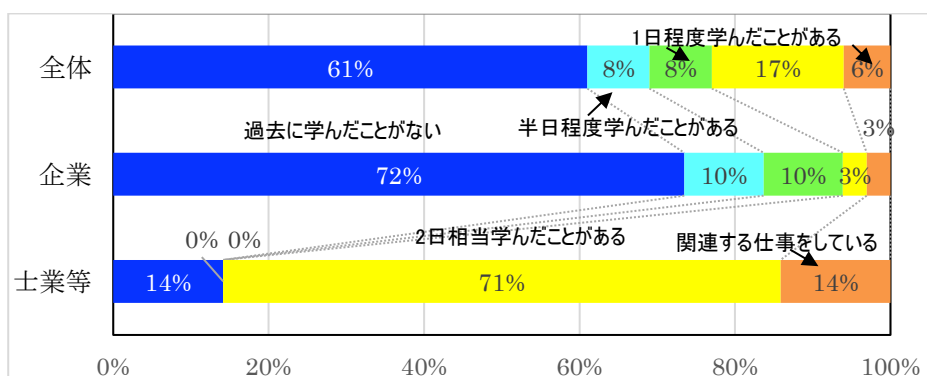
すべてのテーマで、企業勤務者が、「過去に学んだことがない」とする割合が高くなった（図表1-6-12）。

図表1-6-12 講義テーマへの学習経験の有無

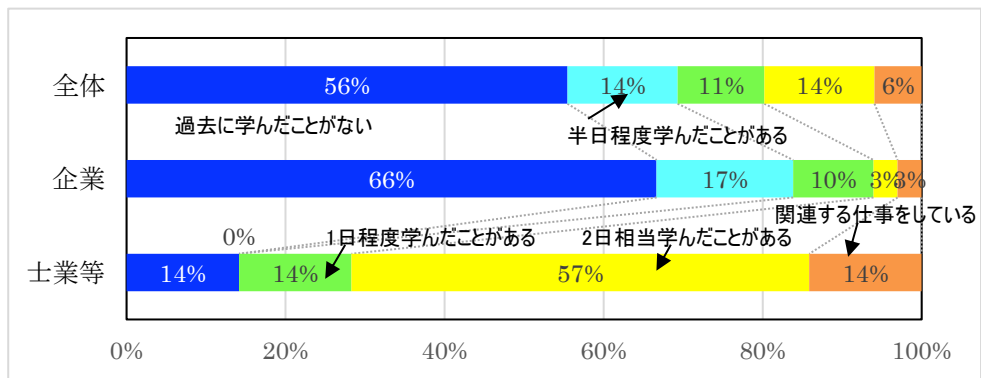
<コーポレート・ガバナンス>



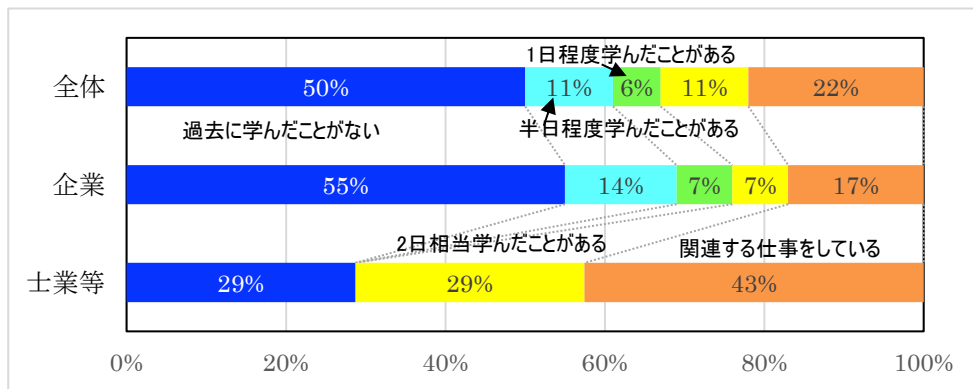
<法的役割と責任、リスクマネジメント>



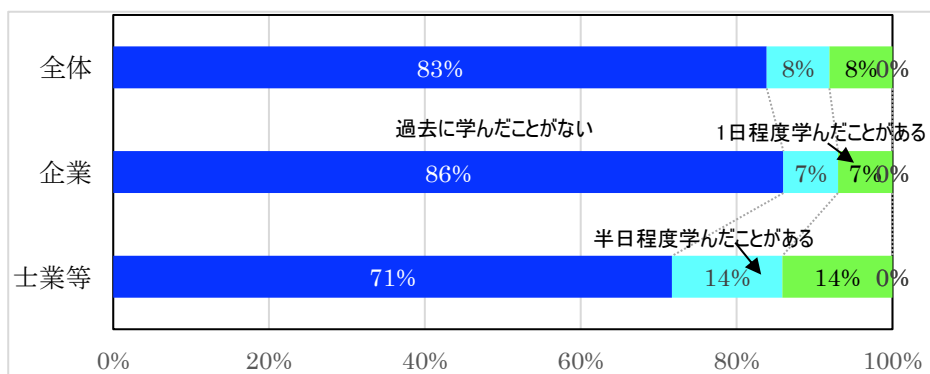
<企業価値と経営戦略>



<財務・会計>



<技術・産業等のメガトレンド、イノベーションを起こす経営>

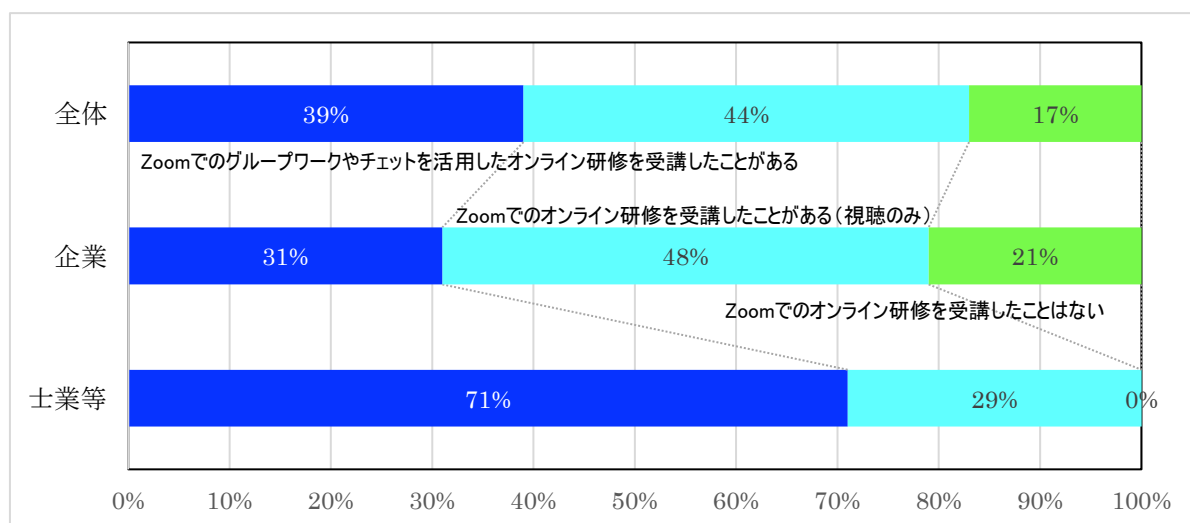


⑪オンライン研修（Zoom）について

新型コロナウイルス感染症への対応から第2回～第5回（結果的に第6回）の研修は Zoom の機能を使用した講義への参加となるため、事前アンケートで Zoom の使用経験について把握した。

企業勤務者の8割、士業等は全員が、何らかの形で Zoom でのオンライン研修の受講経験があることがわかった。

企業勤務者の2割の未経験者及び希望者に対して「オンライン受講のための Zoom 練習会」を開催し、操作等の不安の解消に努めた。



(2) 各回の研修終了後の当日アンケート

※アンケート結果より抜粋。詳細は第2部・資料4 (P.108～) 参照。

①結果概要

第1回～第6回の研修については、「とても良かった」「良かった」との回答が、ほとんどの回で9割から10割の範囲であった(図表1-6-13)。

<主なコメント>

実施回	コメント
【第1回】 コーポレート・ガバナンス	<p>○コーポレート・ガバナンスやSDGs等、新聞やメディアなどで目にする機会はあったが、なかなか自分の関わっている事業と併せて考えることはできないでいた。講義を通じて、社会の中での企業の在り方とは、また自社は社会の中でどういう企業でありたいか、ということを考えることができた。</p> <p>○知識として概要を理解していたつもりだったが、なぜ必要なのか、という掘り下げにより考える機会を頂けてよかった。</p> <p>○社内でSDGsについての会議にでており、それぞれ現場の違う立場の方達と意見交換ができたことが大変よかったと思う。</p> <p>○コーポレート・ガバナンスがとても良く理解できた。また、違う目線で物事を考える、経営者がなぜそう判断したのか考える癖をつけるなど具体的なアドバイスが役に立った。</p> <p>●株式会社という形が、今後どのような役割をさらに求められるようになるのか、また新たな動きがあるようならもう少し知りたいと思った。</p> <p>●参考書籍が難しいので講義後の読書でもよかったのではないかと思った。</p>
【第2回】 法的役割と責任、 リスクマネジメント	<p>○業務上で関わりのあった取締役会、監査役会等について改めてその役割や問われる責任を知ることができ大変勉強になった。内部統制の意義と繋がり、腑に落ちた。</p> <p>○難解な法律用語を平易な言葉に言い換えて頂いたことや、途中、ディスカッションの場を設けて頂くなど、長時間の講義に対する工夫が見られよかった。</p> <p>○グループ討議と、その解説がとても面白かった。裁判はそういうものかもしれないが、正解がなく、同じ事象でも見方により結果が変わるということが、自身の目線を変えて見る、というヒントになった。</p> <p>○雇用されている立場だと、自分とは無関係のことと考えもしなかったことを考えるきっかけを頂いた。実際の訴訟の事例から、現場に活かせるヒントも得られた。</p>

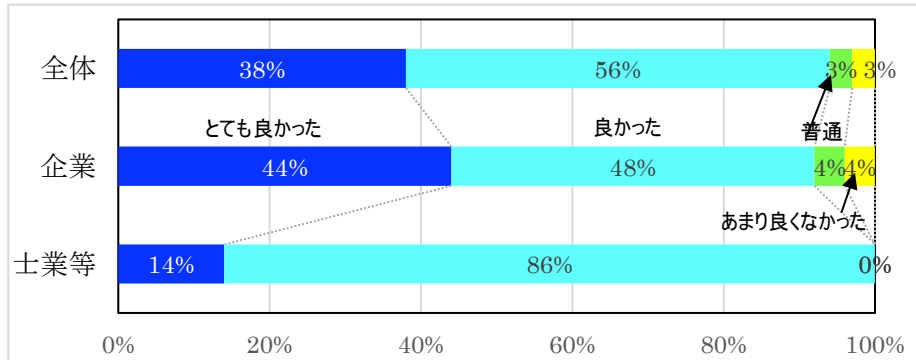
	<ul style="list-style-type: none"> ●ディスカッションに入る前に課題を咀嚼する時間があれば、尚良かった。グループセッションの前半は皆黙々と課題を読む時間で過ぎてしまった。 ●ディスカッションに使う事例のところは、少し時間がなかった印象。事例紹介を全体で行ったうえで、ディスカッションに入った方がよかったのでは。
<p>【第3回】 企業価値と経営戦略</p>	<p>○企業の経営戦略として必要とされる変革について、これまでの経緯と、変革が求められる理由について学ぶことができた。特にコロナによって生じた変化への対応については、まさに今直面している課題でタイムリーであったうえ、働き方改革についても、具体的な手段ばかりに目が行きがちだったが、講義によって視点が整理され、改めてその目的を見据えることが重要と感じた。</p> <p>○弊社も働き方の多様性というものに直面している。リモート、時間短縮、副業、まさに講義にあった内容で、講義を聞くことで、漠然としたものから、少し現実的な考え方を指し示して頂いたように思う。</p> <p>○ワークシートや問題集などを使って自己分析したりと、今の自分と向き合うことをさせて頂けた。</p> <p>○自分と会社の関係を可視化できた。社員のワークライフバランスを保つために、自分の時間をどう利用するか？その中で自分を健全に保つことを模索したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●抽象的な話であり、様々な研修で聞くことができる内容だが、そのたびに頭の整理ができるので、そのこと自体はよかったと思う。 ●参考資料・参考図書は講義の内容と直結していない部分もあったように感じたが、読んでとても勉強になった。
<p>【第4回】 財務・会計</p>	<p>○現在の担当業務の分野だが、経営の視点で分析することにより、会社の施策や課題が見えてくること、自分にその視点での分析が足りていなかったことなど、多くの発見があり、楽しく学ぶことができた。</p> <p>○財務から現状を把握し、自社の強みと弱みを理解し、方向性を決定していくための指針としていくことが利益に繋がることを勉強させて頂いた。利益を出すことによって社会や地域への貢献をより大きくしていけるのではないかと感じた。</p> <p>○財務諸表の見方がよく理解できた。また、他業種との数字の表れ方の違いが分かり、これまで何となく株主として見ていた決算報告書などがより鮮明になった。</p> <p>○誰かに教えて頂くことが難しい内容だが、この機会に恵まれてよかった。数字から、いろいろなことを読み解く方法を教えて頂き大変良かった。今までの貸借対照表の見方が甘すぎたのを実感した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●聞き慣れない専門用語がたくさんあり、理解しながら講

	<p>義を聞くので、なかなか追いつけなかったが、復習しながらもっと理解できるようにしていきたいと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●知っている企業名が出てくると受け入れやすいが、まったく知らない会社や、初めて聞くような言葉が出てくると理解するだけで苦労した。 ●少し話のボリュームが多く、消化しきれない部分もあった。
<p>【第5回】 技術・産業等のメガトレンド、イノベーションを起こす経営</p>	<p>○海外と日本の産業をめぐる状況やその要因について、多くのデータを示しながら教えて頂き、大変わかりやすく勉強になった。グループワーク発表後、講師が各発表の中から重要なポイントを引き出して、様々な可能性の話をして頂いたことが印象的だった。</p> <p>○with Corona という今現在世界中の人間が抱えている問題に、個人としてどう振舞っていくべきか考える機会が多くあった。また企業としても働き方や方向性を見直さなければならない状況にあり、デジタル世界での販路拡大など、大きく検討する必要が出てきた。その方向性を考える上で今回の講義は大変有意義だった。また、別業種の方たちと未来のビジネスプランを議論することはとても刺激的だった。所属している業種ごとに抱えている問題がそれぞれ違うので、私が感じている問題とは全く違う方向性からのアプローチがあり新鮮だった。</p> <p>○最先端の動向を紹介頂いた。ハードウェアのみを売るのではなくサービスとの融合が必要等、新しい知識を学べた。</p> <p>○イノベーションが起こる軌跡がよく分かった。これからのものの考え方、見え方ひとつで変化していく、不安になることはないと思えた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●最初はこういった話になるのだろうかという懐疑的であったが講師の丁寧な語り口で、学ぶところが多かった。ただ、内容を詰め込みすぎている点が残念だった。 ●講義自体の時間が少し短かったからか、駆け足での説明だったのが残念だった。
<p>【第6回】 アクションプランの共有と発表</p>	<p>○これまでの各回の講演・講義の内容と相まって、強い説得力があった。金言をたくさんいただくことができ、研修を途中離脱せず全て受講してきてよかったと思う。</p> <p>○非常にわかりやすく、今回の研修の総まとめとなり、頭の整理、そして今後自分の役割が明確になった。また、やるべきことというより、自分が何をしたいのかも明確になった。</p> <p>○様々な経験をわかりやすくお話くださり、また、プライベートから社会問題までを含んでいる内容で、大変興味深く拝聴した。他方で、グループ内でアクションプランを出し合い、発表した内容に講師よりコメントを頂いたり、他チームからもアドバイスをもらったりする方法が良かった。</p>

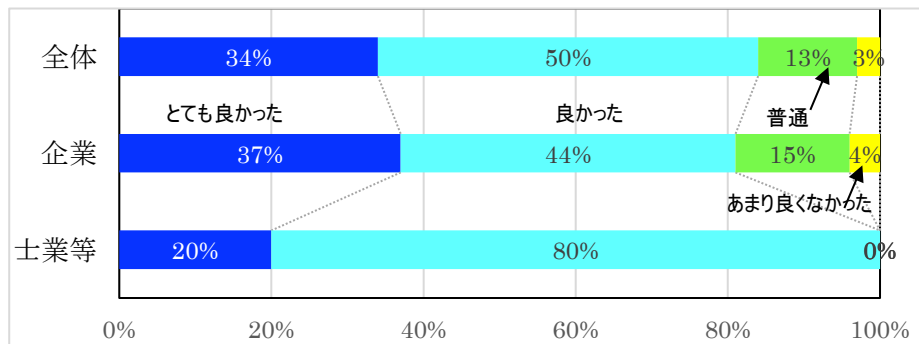
	<p>○講演では総括的な話を聞くことができ、その後のアクションプランの共有では、他の方がどのように感じ、今後のプランをどう考えているかを聞くことができ、参考になった。</p> <p>○アクションプランの作成は受け身ではなく考えるきっかけになり良かった。グループで話し合うというのは、自分自身ですべきことが明確になり、他の方の考えがとても参考になった。</p> <p>●自分のアクションプランを他者と共有することで、自分自身にコミットすることができた。ただ、対面研修でないうえに、ほかの発表者のアクションプランが手元になかったので、内容の理解が深まらなかった。同一グループ内の資料は共有できるとより良かったと思う。</p> <p>●実際に会えばもっと良かったと思うが、オンラインでも講師の熱量が伝わってきたし、他の受講者の方々との交流ができることが分かった。しかし、やはり会場へ足を運ぶことの大切さも実感できる研修だった。</p>
--	--

図表 1-6-13 各回の研修について

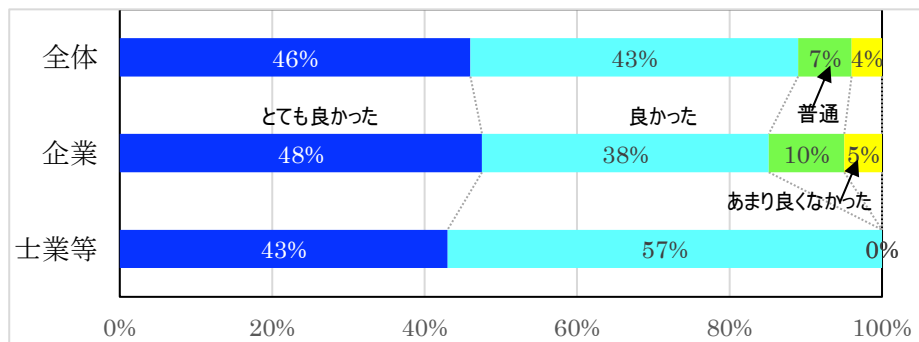
<第1回>



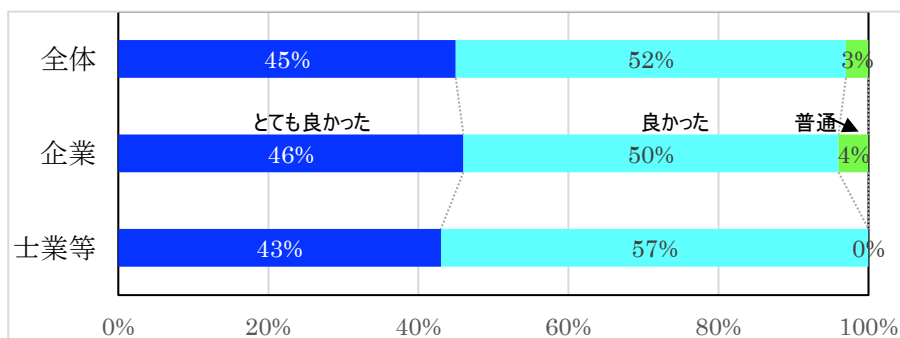
<第2回>



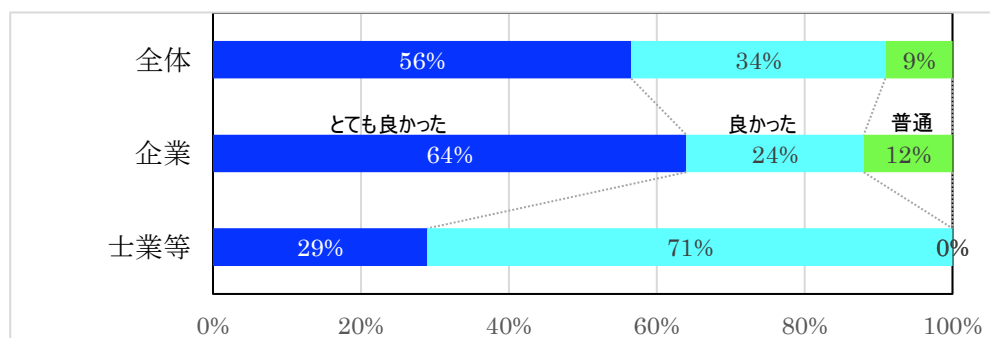
<第3回>



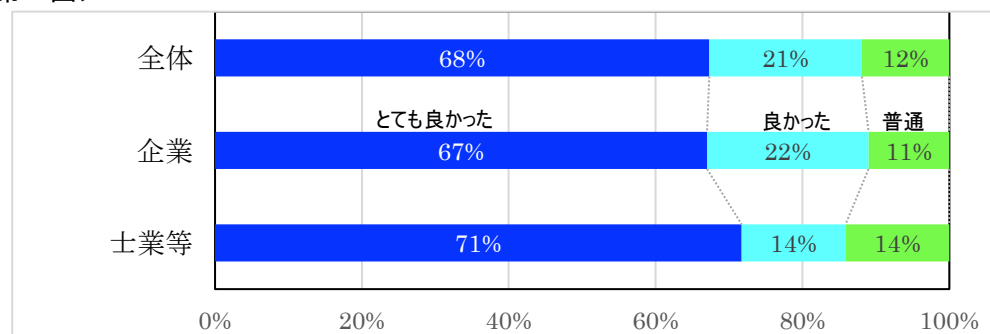
<第4回>



<第5回>



<第6回>



②各回の講義の理解度

第1回～第5回の講義の理解度については、「とてもよく理解できた」と「理解できた」を合わせて、およそ7割から10割の幅であった。(図表1-6-14)。

最も理解度が高かったのは、第3回の96%で、次に第5回の84%であった。一方で最も低かったのは、第4回が65%で、次に第2回が69%にとどまった(※)。

なお、士業等に限ってみると、第2回、第3回、第5回で10割の理解度、その他の回も86%の高い理解度であった。

(※) 第2回と第4回の理解度が十分でなかった理由としては以下のとおりであった。

(第2回：法的役割と責任、リスクマネジメント)

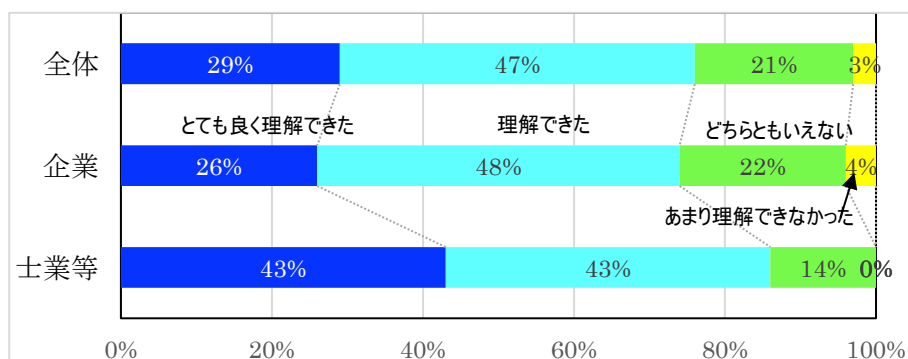
- ・勉強したことのない分野だったため、聞き慣れない言葉も多く、難しかった。
- ・知識がないため、グループに分かれて事例検討する際に意見を言うことが難しかった。
- ・事前学習が足りていないのが原因。
- ・まだまだ意識が追い付かないので、「よく理解できた」とは言い難い。

(第4回：財務・会計)

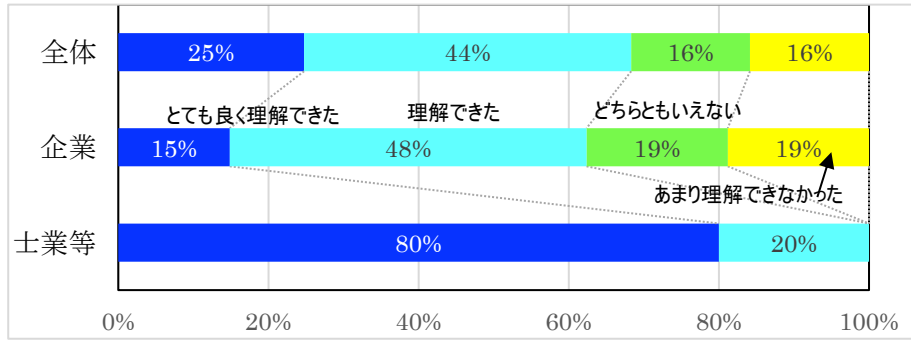
- ・おおまかに理解できたつもりだが、詳細は難しく理解できた！とは言い難いから。
- ・見聞きする言葉が初めての言葉が多かったため、文字を追いかけることが多かった。理解するにはまだ遠いと感じている。
- ・専門用語を理解して、話してくださることをしっかりつかめなかった。ストーンと自分の中に腹入りするところまでいけていない。予習していない。

図表1-6-14 各回の講義の理解度

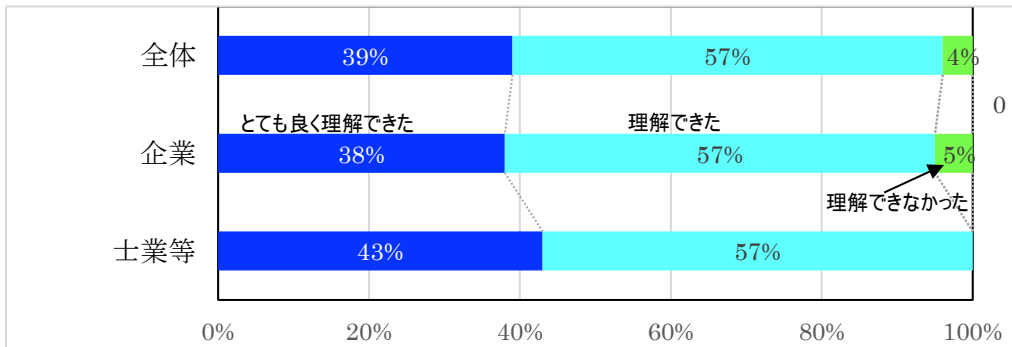
<第1回講義 コーポレート・ガバナンス>



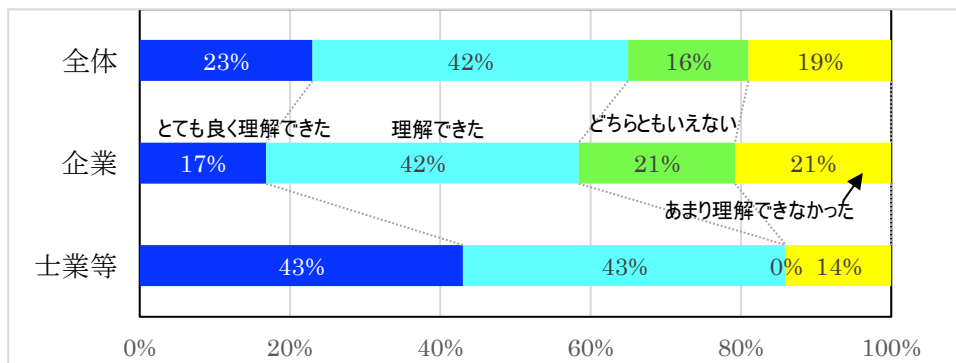
<第2回講義 法的役割と責任、リスクマネジメント>



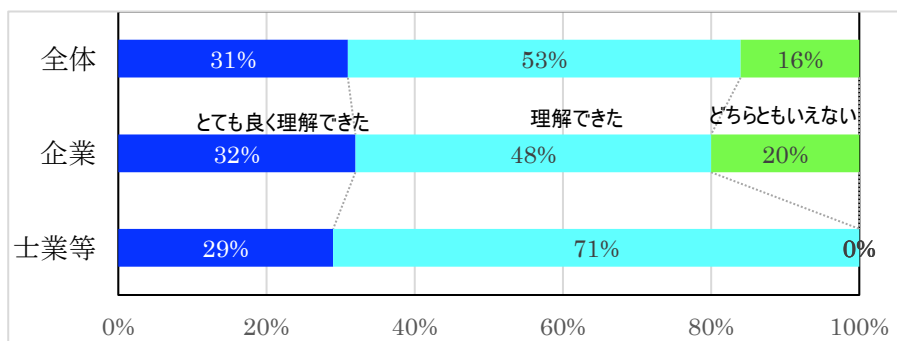
<第3回講義 企業価値と経営戦略>



<第4回講義 財務・会計>



<第5回講義 技術・産業等のメガトレンド、イノベーションを起こす経営>



③特筆すべき気づき

受講者のコメントから、共通するポイントとして次の点があげられる。

<講演>

- 経営トップからの、経営者としての役割や改革への取組など、実体験に基づいた講演は好評。特に、地元企業や地元出身者など、様々な立場の経営層の講演からその生き方や考え方に触れ、共通点や違いに気づくことが効果的。
- 女性役員経験者からの話は、役員としての心構えや行動の在り方を学ぶと同時に、役員を目指す上で、ロールモデルとしてイメージを高める効果がある。また、事業承継予定者にとっては同じ女性経営者からの話はより効果的。
- 性別にこだわらず、多様な経営者との交流・接点も必要なことから、男性経営者からの話も必要。

(受講者の主な声)

- ・地銀会長のお話を直接お聴きする機会などめったにない経験をさせて頂いた上業務の直結するような内容で、すぐにフィードバックすることができた。
- ・女性役員の先駆けとして苦勞してきたことは、今でも想定できることとして、自分に置き換えて考えることができ、大きな学びがあった。
- ・「雲の上の人」だと思っていたのが、同じように悩み苦しみながら挑戦し続けた「私の前を走る人」だと分かって、とても親近感を覚えると同時に、私も頑張っていこうと思うことができた。
- ・事業継承から今後の戦略、大変な改革に共感と尊敬した。
- ・女性が第二創業として次々と現代的な改革を進めている話に大変感動した。
- ・毎回ですが、地元縁があり、かつ女性で活躍されている先輩がいること、また、その方の実体験に基づくお話を聞くことは、何よりの勉強となった。
- ・弊社も女性が多い職場なので、男性の抵抗というより女性自身の意識変容だったり、ライフステージと連動した働き方の提案だったりが必要なので、ヒントがたくさんあるお話だった。

<講義>

- 「法的役割と責任、リスクマネジメント」及び「財務・会計」については、専門的知識を求められることから、理解度は他の回に比べ低めだが、役員として理解が必要な内容であることから、事前学習が効果的であり、受講者への促すことが必要。
- 講義の中で、企業事例を活用した演習や、自己分析、グループでのディスカッションが気づきや理解度を高め、現場での実践につなげる上で効果があったと考えられる。

(受講者の主な声)

- ・事例研究により、皆様との対話の中で視点の変化や気づきがあった。また、このメンバーで話せるのはうれしい。
- ・自己分析はその時の立場や状況により変化すると思うので、折に触れ見直してみたいと思った。
- ・イノベーションの起こる軌跡がよくわかった。これからも、ものの考え方、見え方ひとつで変化していく、不安になることはないと思えた。
- ・グループ討議を通じ、様々なつながりにより新たな付加価値が生まれ、ビジネスチャンスに繋がっていくことが実感できた。

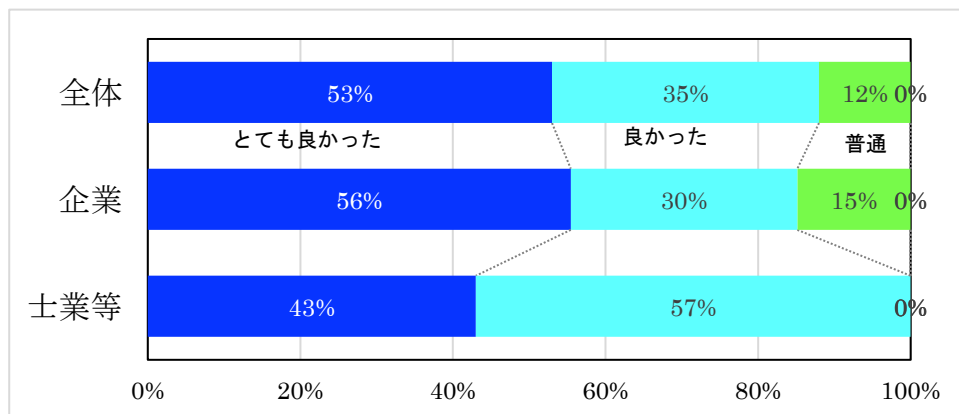
(3) 全体アンケート

今回、第5回終了後（令和2（2020）年12月下旬）と第6回終了後（令和3（2021）年1月中旬）の2回にわけて、今後の参考とするため、全体アンケートを行った。その結果の概要は以下のとおりである。

①研修全体について

研修全体については、「とても良かった」、「良かった」を合わせると、およそ9割が良かったと回答した。なお、企業勤務者では「とても良かった」が、士業等では「良かった」が、およそ6割となった（図表1-6-15）。

図表1-6-15 研修全体について



良かった点として、主なコメントは以下の通りである。

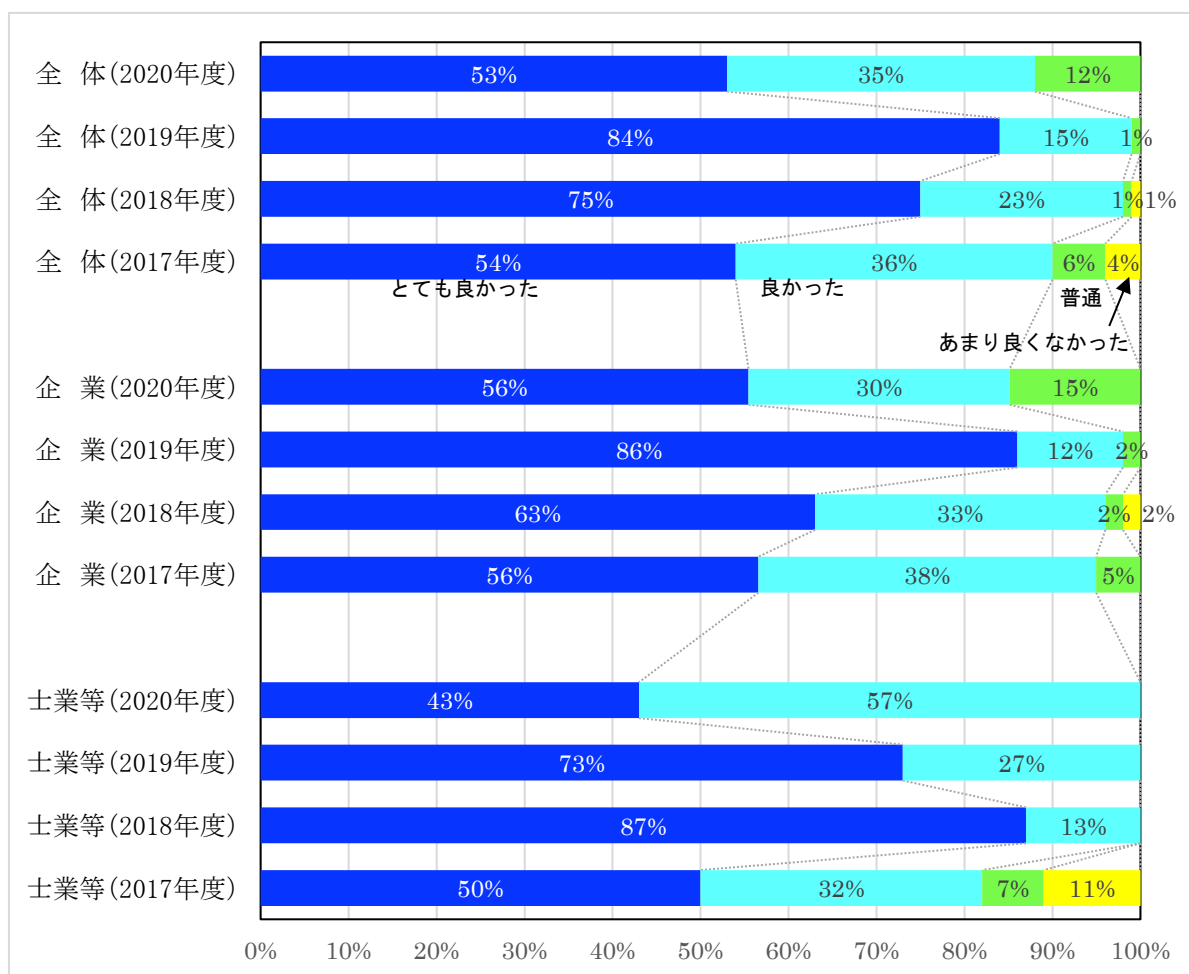
- ・自分の強みと弱みが明確に整理できた。今回の学びを通してもっと、知りたい、成長したいという気持ちが大きくなった。
- ・最初は、職業も立場も違う方々と一緒に、私は場違いでは？と思うこともあったが、いろいろな方の考え・思いを知ることができてよかったと思う。少し視野が広がった気がする。
- ・少ない機会ではあったが、励ましあえる知り合い以上の関係を築けたことが今後の支えとなる。また、講義による知識が業務改善や営業・経営の基礎として、これからの気づきとなった。様々な面から今後の取組に役立つ良い機会になった。
- ・内容が多岐に渡り、愛媛ではなかなか聞けない方のお話もあり充実していた。たくさんのお会いがあり、ありがたかった。
- ・講義だけでなく、実務家の方々の話を聞くことができ、役員の心構えや学んでおくべきことなど漠然としていたものが明確になったように感じている。自分の考え方や姿勢を見直したり、継続して学び続ける必要があるということも改めて認識できた。
- ・拘束時間が長いと感じたものの、毎回、経営者の方のお話と各分野の専門家の講義は大変ためになることばかりで、貴重な学ぶ機会をいただいたと思っている。

また、併せて次のような改善に係る声もあった。

- ・ 様々な業種の女性役員の方の生の声（お話）は学びも多く、励みにもなった。また、多くの専門家の先生のお話も大変わかりやすかったので勉強になった。ネットワークを造る点においてはもっと広がった。1年後にアクションプランの結果を話し合う場が設けられると更に良いと思う。
- ・ やむを得ず出席できない場合、オンラインでの実施なので、後でVTRでの受講ができるようにしていただけるとありがたい。

また、研修全体について、本年度（愛媛）と過年度（令和元(2019)年度2地域（宮城・広島）の合算、平成30(2018)年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、平成29(2017)年度2地域（神奈川・京都）の合算）を比較してみると、全体では、「とても良かった」とする割合は、昨年度より31ポイント減少した。また、過去に比べて「普通」が約1割と増加している。本年度は新型コロナウイルス感染症拡大のため、全6回中5回をオンラインでの実施としたことも結果に影響していると推察できる（図表1-6-16）。

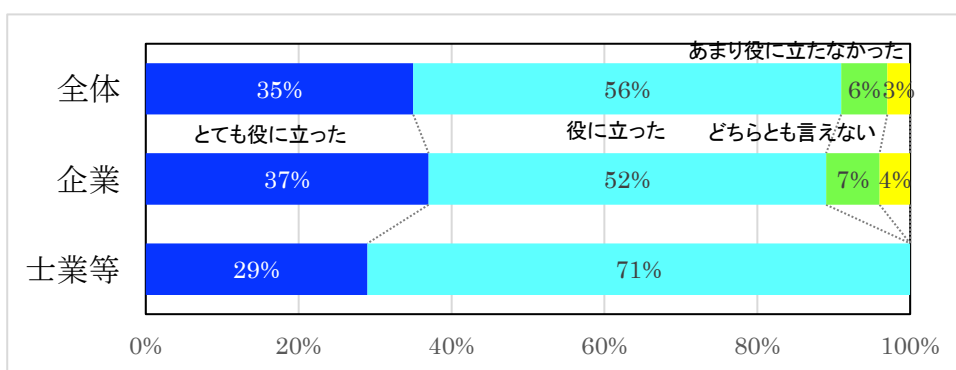
図表1-6-16 研修全体について（過年度比較）



②役員として必要な知識の習得

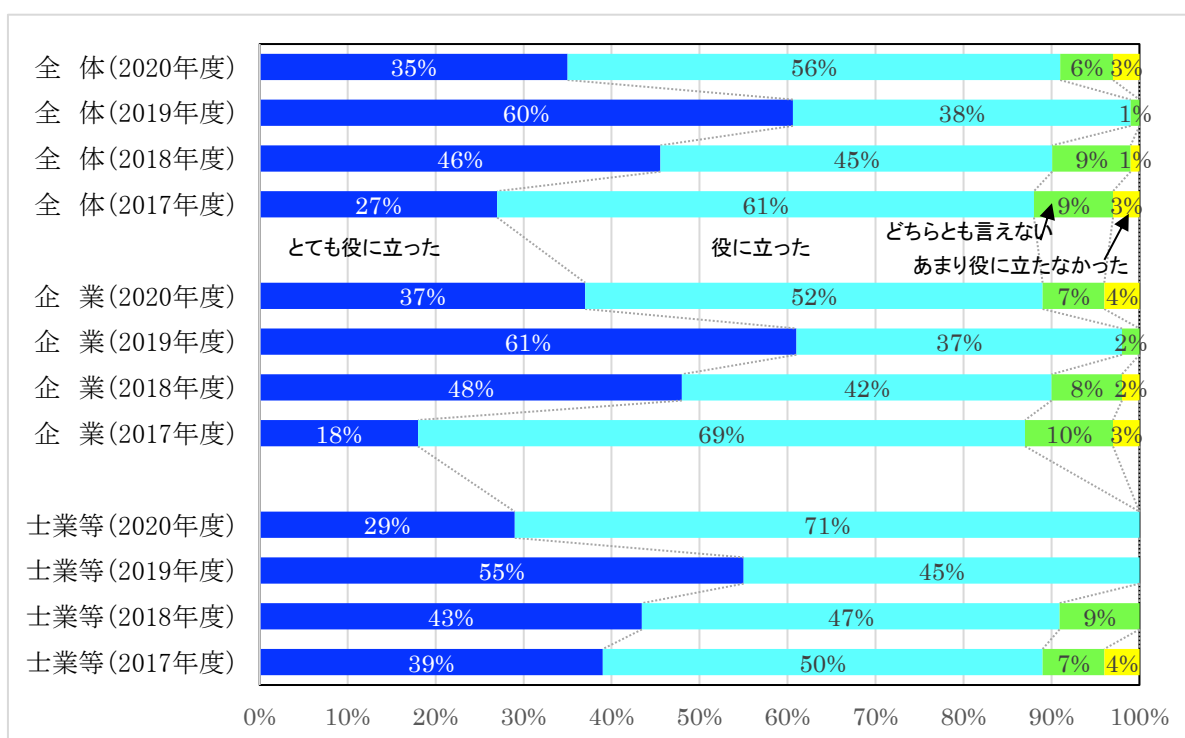
役員として必要な知識の習得については、「とても役に立った」、「役に立った」と回答した割合は、全体で9割を超えた。特に、士業等で高く10割となった（図表1-6-17）。

図表1-6-17 役員に必要な知識の習得



また、役員として必要な知識の習得について、本年度（愛媛）と過年度（令和元(2019)年度2地域（宮城・広島）の合算、平成30(2018)年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、平成29(2017)年度2地域（神奈川・京都）の合算）を比較してみると、「とても役に立った」と回答した割合はおよそ4割であり、昨年度から減少した。（図表1-6-18）。

図表1-6-18 役員に必要な知識の習得（過年度比較）

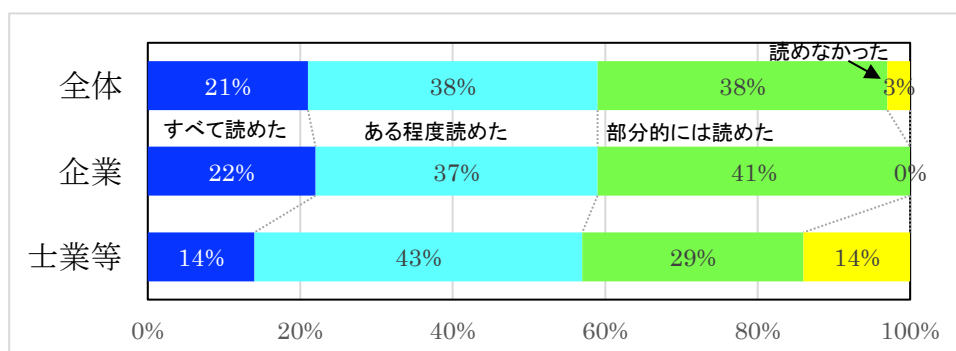


③講義テーマ関連の参考資料・参考書籍

(ア) 参考資料の利用（事前もしくは事後）

配布された参考資料を、事前もしくは事後に読めたかについては、「すべて読めた」と回答した割合は、約2割であった。「すべて読めた」、「ある程度読めた」、「部分的には読めた」をあわせると、ほぼ全員が読めたと回答した（図表1-6-19）。

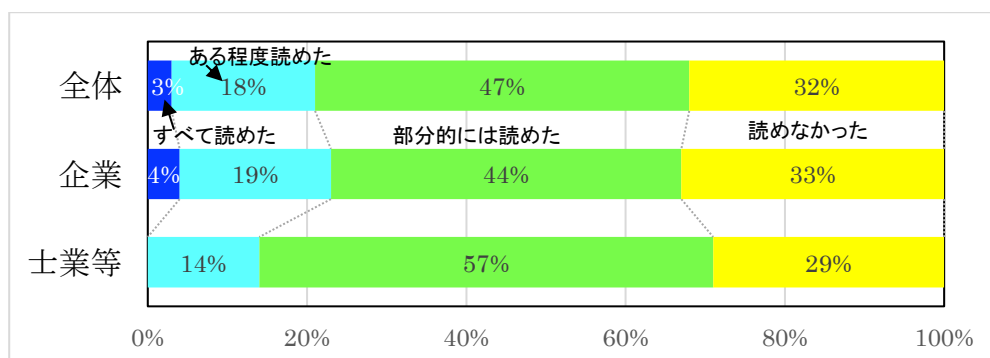
図表1-6-19 参考資料の利用（事前もしくは事後）



(イ) 参考書籍の利用（事前もしくは事後）

参考書籍を、事前もしくは事後に読めたかについては、「すべて読めた」と回答した割合は、企業勤務者の1件にとどまったが、「すべて読めた」、「ある程度読めた」、「部分的には読めた」をあわせると、全体でおよそ7割が読めたと回答した（図表1-6-20）。

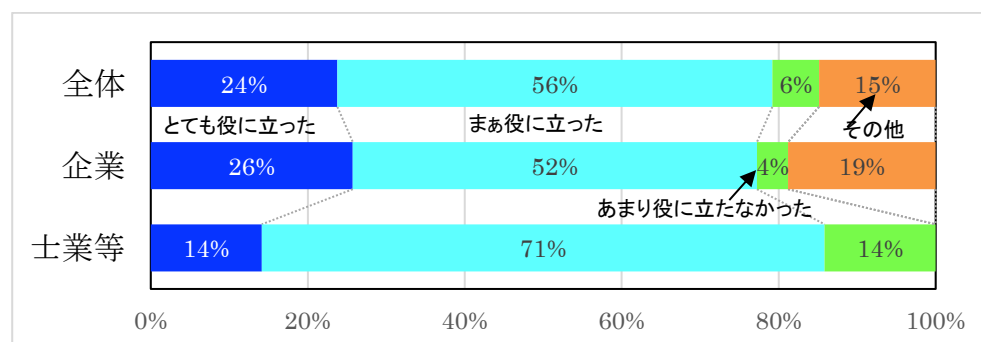
図表1-6-20 参考書籍の利用（事前もしくは事後）



(ウ) 参考資料・参考書籍の有用性

参考資料・参考書籍が、本研修の学習に役に立ったかについては、「とても役に立った」、「まあ役に立った」をあわせると、8割が役に立ったと回答した。なお、「その他」の回答のほとんどが、まだ読んでいないことを理由としており、読んだ者を母数とすれば9割以上が役に立ったことが伺える（図表1-6-21）。

図表1-6-21 参考資料・参考書籍の有用性



※「その他」に企業の2割弱が回答している。主な理由は次のとおり。

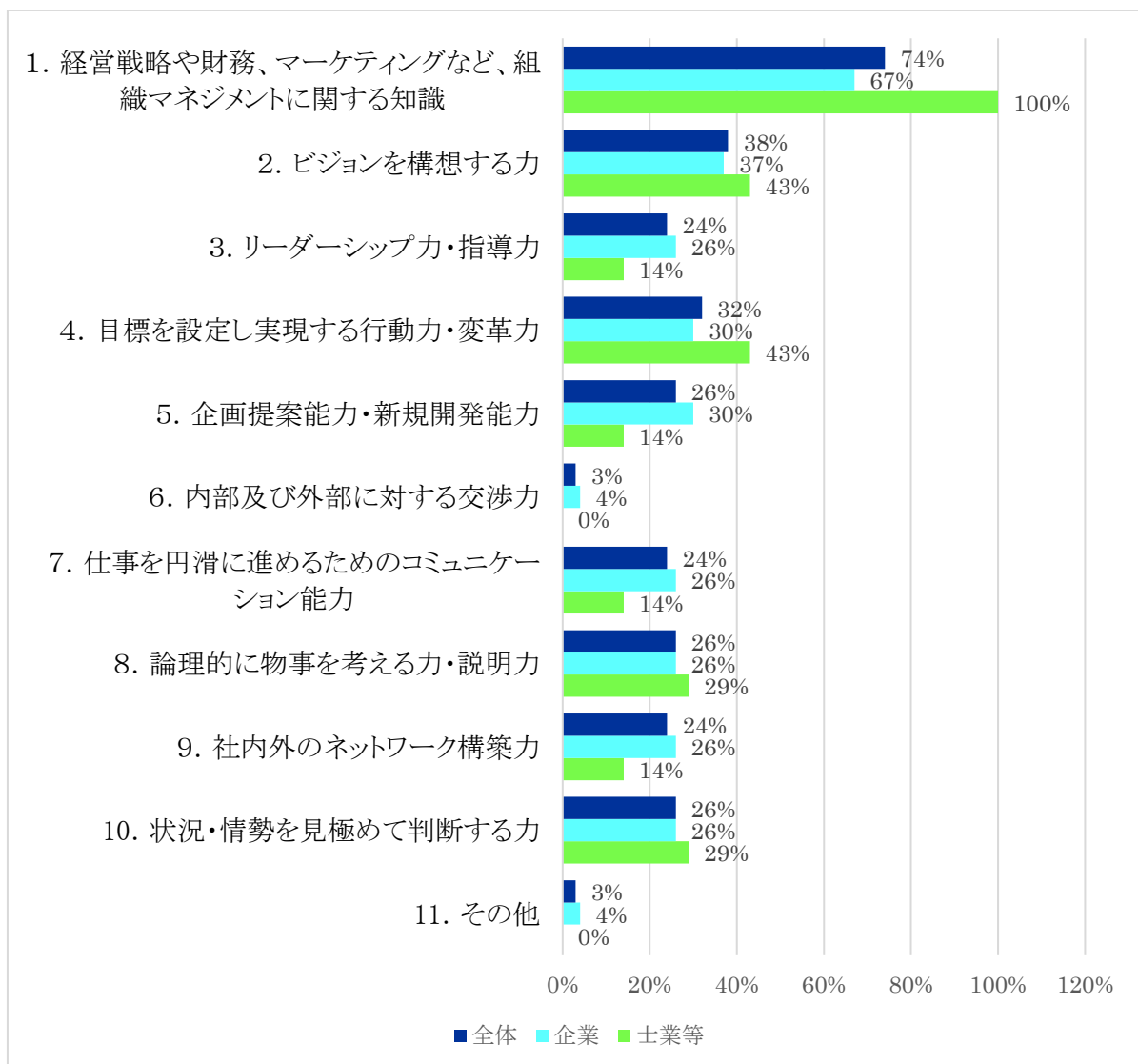
- ・受講後、もう一度講義資料や書き留めたことを復習するのが精一杯であり、参考図書については、今後読んでいきたい。
- ・参考書籍は読んでいないため、現時点では役立てることができていない。

④能力

(ア) 能力を高めるのに役立った、参考になったもの

本研修受講により、どの能力を高めるのに役立ったか、また、参考になったかについては、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」が、7割強で最も高く、次に、「ビジョンを構想する力」がおおよそ4割、「目標を設定し実現する行動力・変革力」が3割強と高かった（図表1-6-22）。

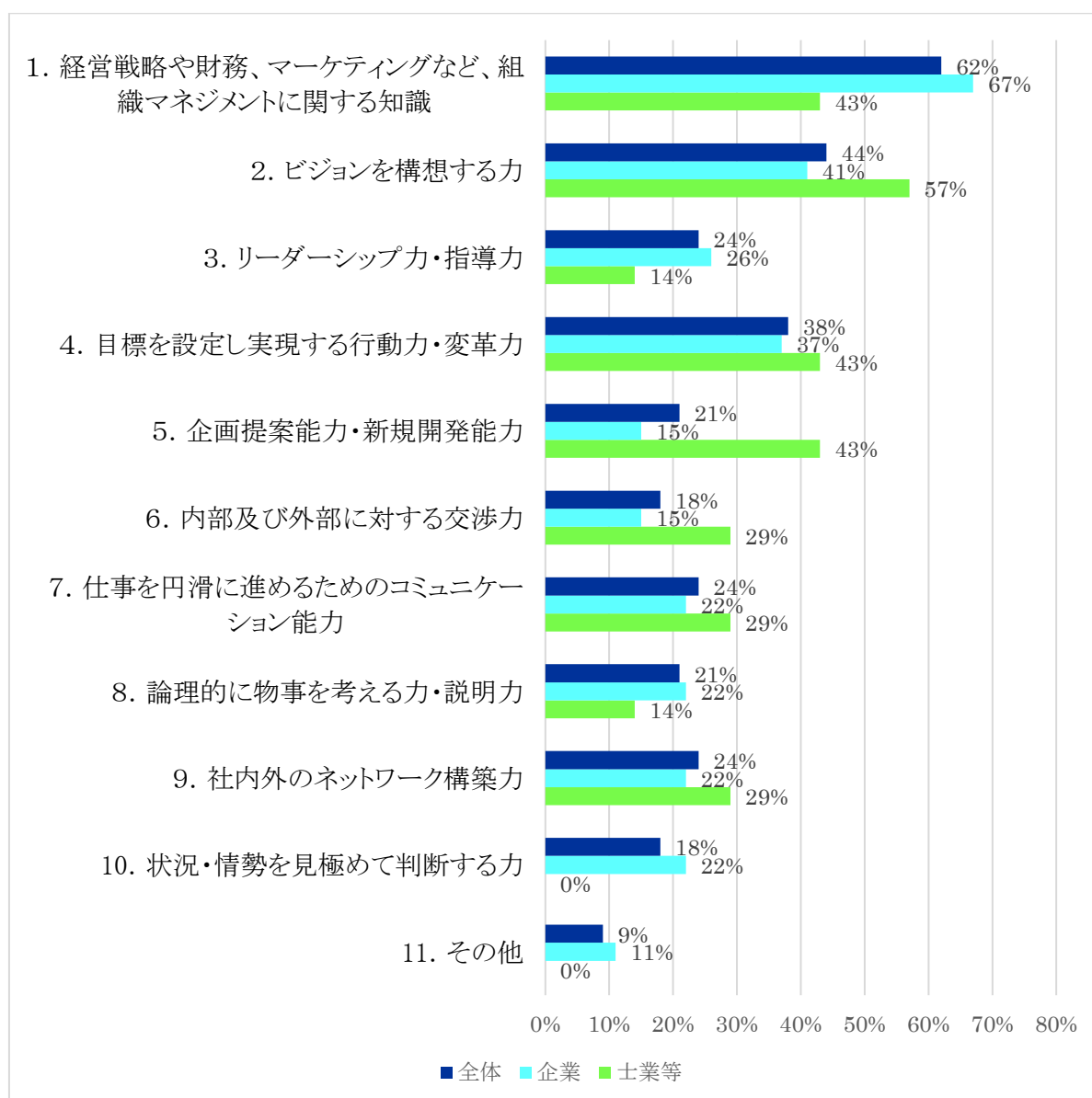
図表1-6-22 能力を高めるのに役立った、参考になったもの（上位3つを回答）



(イ) 役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力

役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力については、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」が、約6割で最も高く、次に、「ビジョンを構想する力」が4割強、「目標を設定し実現する行動力・変革力」がおおよそ4割で高い。この順は、「ア）能力を高めるのに役立った、参考になったもの」と同じとなった。（図表1-6-23）。

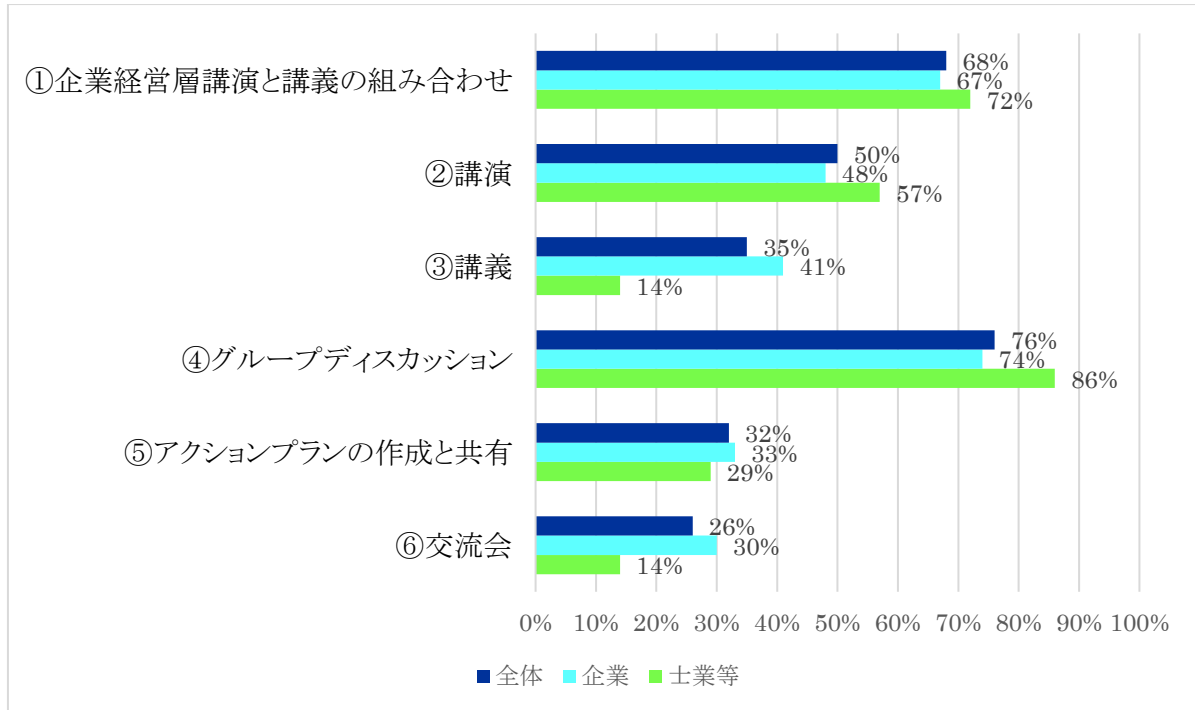
図表1-6-23 役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力（上位3つを回答）



⑤プログラム構成

研修のプログラム構成については、「グループディスカッション」が良かったとする割合が最も高く、8割弱であった。次に「企業経営層講演と講義の組み合わせ」がおおよそ7割であった（図表1-6-24）。

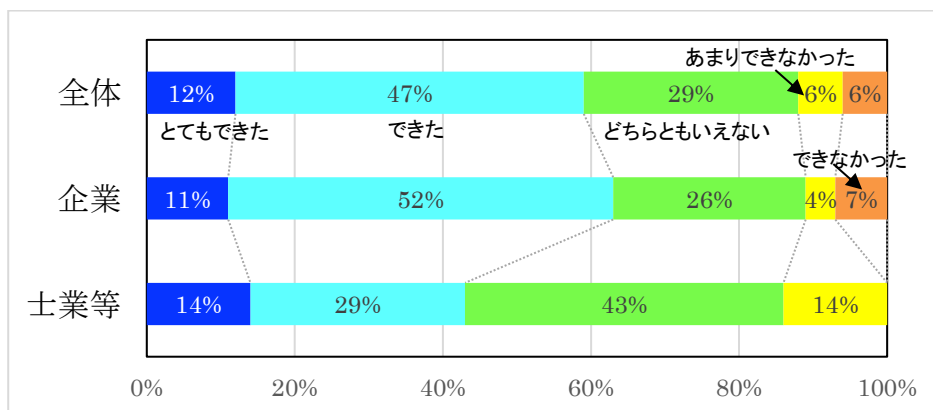
図表1-6-24 プログラム構成で良かった点（複数回答）



⑥ネットワーク構築（ネットワークの広がり）

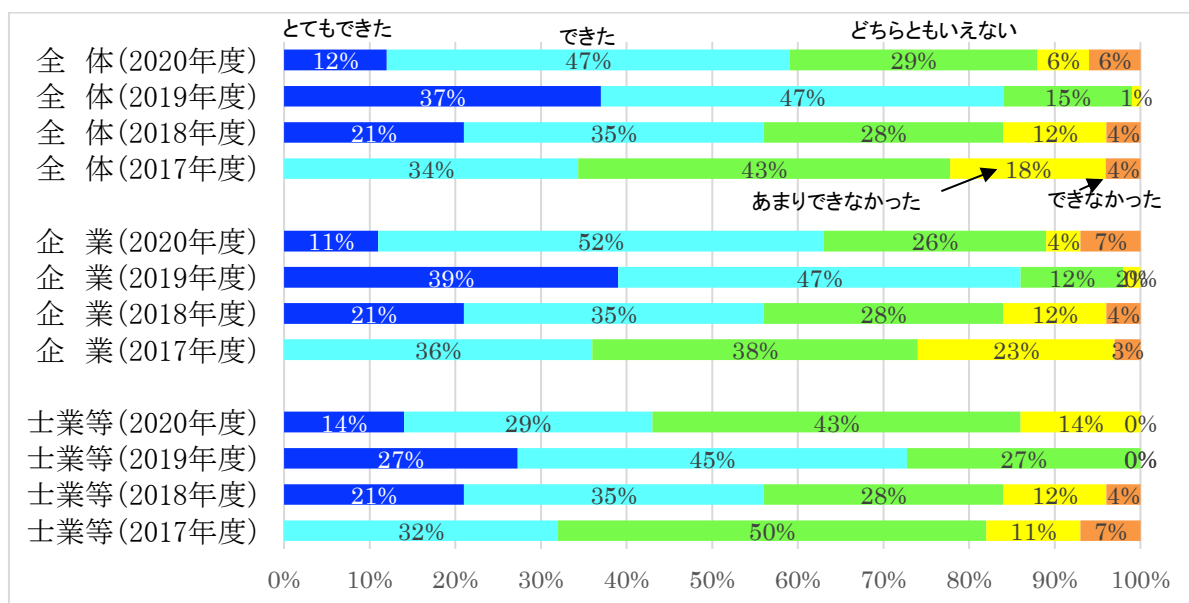
ネットワーク構築（ネットワークの広がり）については、「とてもできた」、「できた」と回答した方は、6割弱であった。一方で、「どちらともいえない」がおおよそ3割であった（図表1-6-25）。

図表1-6-25 ネットワーク構築（ネットワークの広がり）



ネットワーク構築について、本年度（愛媛）と過年度（令和元(2019)年度2地域（宮城・広島）の合算、平成30(2018)年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、平成29(2017)年度2地域（神奈川・京都）の合算）を比較してみると、「とてもできた」、「できた」と回答した割合は6割弱で、昨年度より25ポイント減少し、平成30(2018)年度と同程度となった。なお、本年度は新型コロナウイルス感染症対策のため第1回を除く計5回がオンライン開催となったことが影響していると推察できる（図表1-6-26）。

図表1-6-26 ネットワーク構築（ネットワークの広がり）（過年度比較）



ネットワーク構築が「できた」、もしくは「どちらともいえない」「あまりできなかった」と回答した理由として、それぞれ主なコメントは以下のとおりである。

○「とてもできた」、「できた」と回答した理由

- ・グループが同じになったことがきっかけで SNS で声をかけてもらい、情報交換をしたりしている。いろいろな職種、年代の方とお話しして大いに鼓舞されている。
- ・LINE 交換などでき、コロナウイルスが落ち着いたら会う約束ができた。
- ・実際にお店に行ったりするなど、一緒に学んだ方とリアルでもコンタクトをとった。今回の研修がなければ出会えなかったし、仲良くなれなかったと思うので、確実にネットワーク構築に繋がっている。
- ・2つのLINEグループができ、それぞれに交流ができ、時が来たらリアルで会えるようなお話もあり、それ以外にも接点があったことが確認できた。
- ・事務局の助言をいただいて、2回目のグループの時、メンバーの方がLINEグループを作ってくれた。時々書き込みをしている。今回のセッションの時に今後も継続していきましょう！と話した。

○「どちらともいえない」、「あまりできなかった」と回答した理由

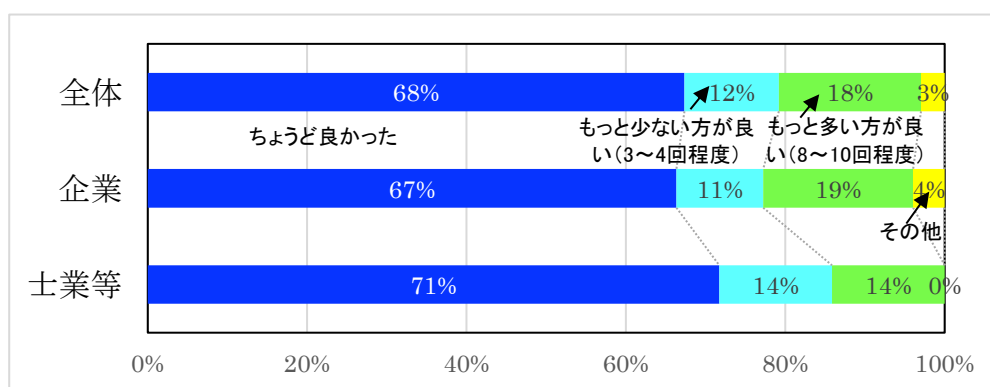
- ・グループディスカッションで連絡先交換ができたグループとできてないグループがあるため。
- ・リアル開催ではなかったので、終わった後の反省会がしにくかった。
- ・オンラインでの開催ではあったもののグループディスカッションである程度話をするのができ、顔見知りといった感じにまではなったが、もう一歩がなかなか難しかった。

⑦回数・頻度等

(ア) 回数

回数（全6回）については、「ちょうど良かった」と回答した割合は、およそ7割であった。また、「もっと多い方がよい（8～10回程度）」とする割合が2割弱あった（図表1-6-27）。

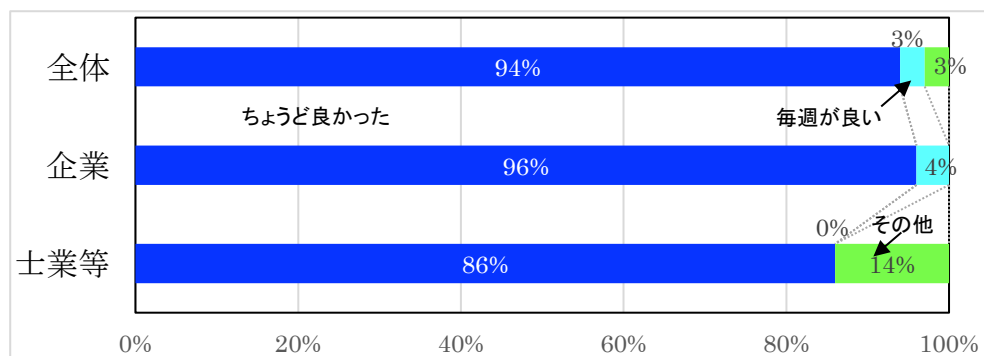
図表1-6-27 回数



(イ) 開催頻度

開催頻度（月1回）については、「ちょうど良かった」と回答した割合は、9割強であった（図表1-6-28）。

図表1-6-28 開催頻度

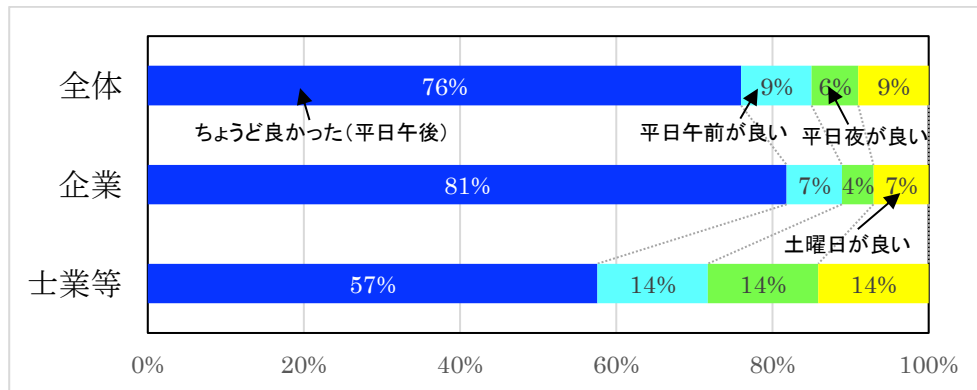


・「その他」として、「月1回か、2回同じテーマでもう少し深く勉強したい」というコメントが1件あった。

(ウ) 時間帯

時間帯については、「ちょうど良かった」とする回答が8割弱を占めた。他の時間帯は、それぞれ1割に満たなかった。(図表1-6-29)。

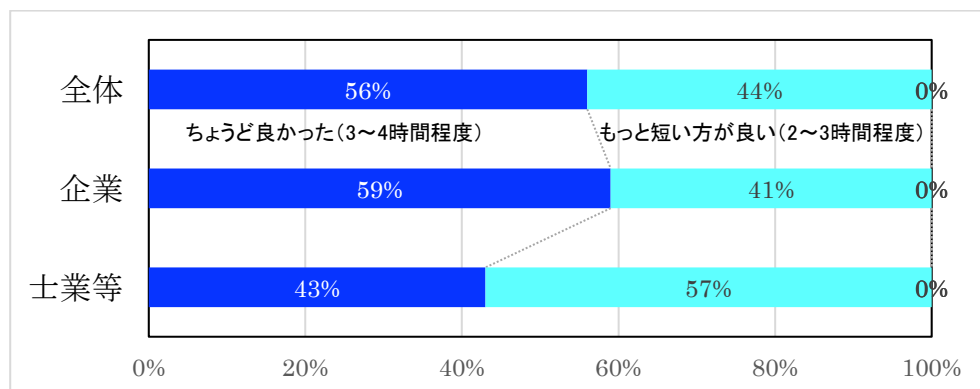
図表1-6-29 時間帯



(エ) 1回の時間

1回の時間については、「ちょうど良かった(3~4時間)」と「もっと短い方が良い(2~3時間程度)」という回答がほぼ拮抗した。企業勤務者では「ちょうど良かった(3~4時間)」が、士業等では「もっと短い方が良い(2~3時間程度)」が、それぞれ優位で6対4の割合であった(図表1-6-30)。

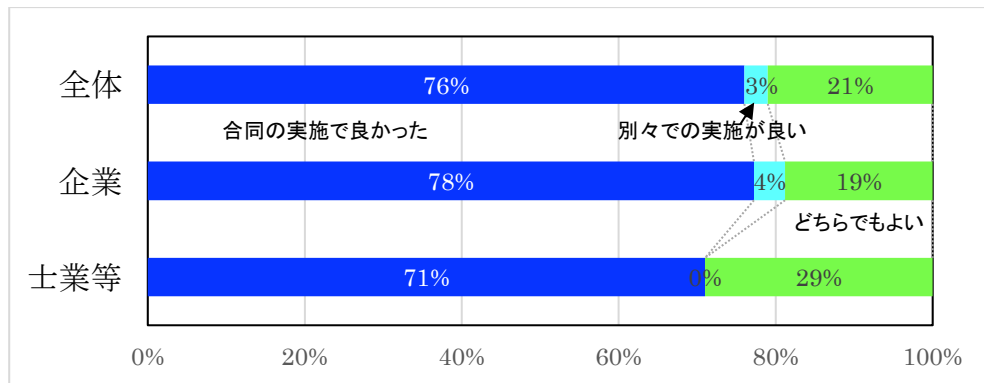
図表1-6-30 1回の時間



(オ) 研修の対象者

研修の対象者については、企業勤務者と士業等の「合同の実施で良かった」と回答した割合が、7割強であった。また、「どちらでもよい」とする割合が約2割あった（図表1-6-31）。

図表1-6-31 研修の対象者

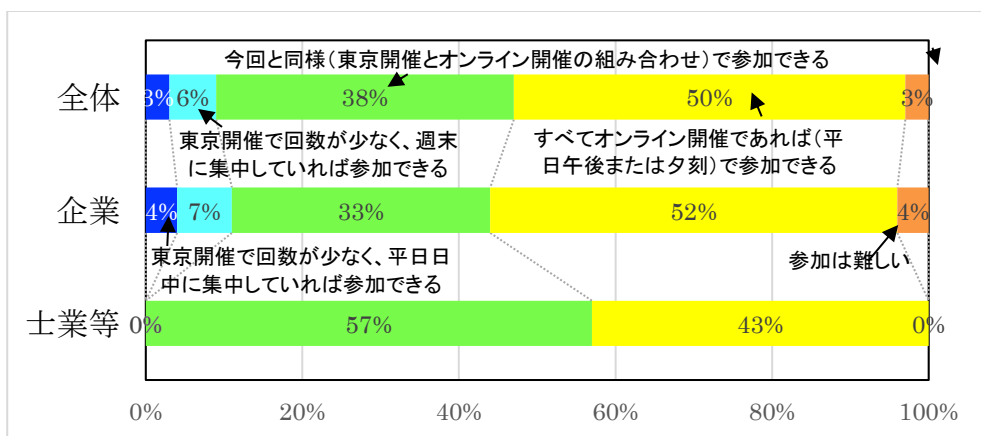


(カ) 開催地域

(このような研修が東京で開催される場合、どのような形であれば参加できるか)

東京での開催の場合、「すべてオンライン開催であれば（平日午後または夕刻）で参加できる」が5割で最も高く、次いで「今回と同様（東京開催とオンライン開催の組み合わせ）で参加できる」がおよそ4割となり、9割近くがオンライン開催で参加できると回答し、「参加は難しい」は1件となった。なお、本年の設問には、オンライン開催を含む開催形式を加えた選択肢を設けたため、昨年度までの同設問との比較には留意が必要（図表1-6-32）。

図表1-6-32 開催地域（東京開催の場合）



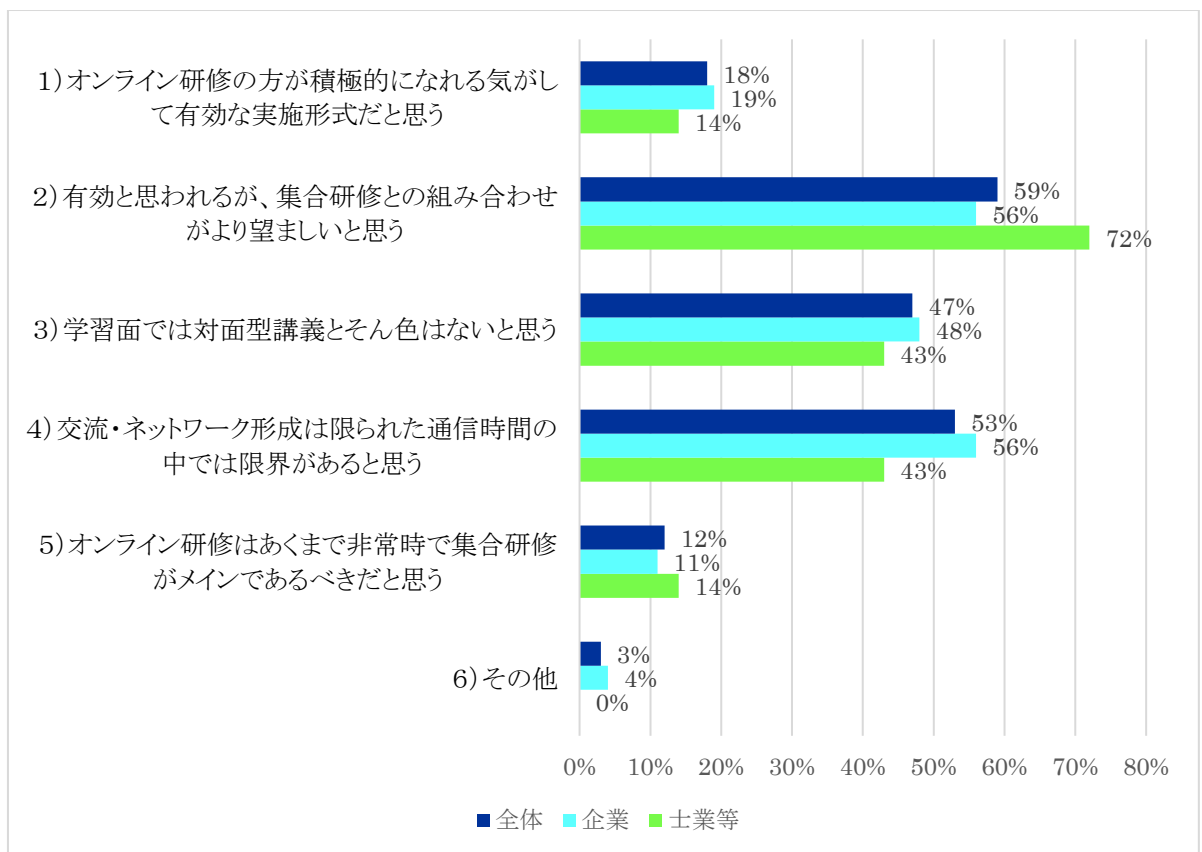
※昨年度の同設問ではオンライン開催の選択肢がなかったため、東京開催の場合「参加は難しい」とする回答が多く、約4割を占めていた。

(キ) 研修の実施形式

昨年度は、集合研修とオンラインの組み合わせた形式での実施について、需要の有無を確認した。本年度は、新型コロナウイルス感染症対策により、集合研修とオンラインを組み合わせた形式で実際に開催したため、その効果等について確認した。

オンライン研修については、過半数が「集合研修との組み合わせがより望ましいと思う」（約6割）と回答している。特に、「学習面では対面型講義と遜色はないと思う」（5割弱）と有効性を認めている。一方で「交流・ネットワーク形成は限られた通信時間の中では限界があると思う」（5割強）とし、オンラインを本格活用した最初の年であるゆえの課題も見られた。なお、オンライン研修が新型コロナウイルス感染症対策等の非常時に特化したものとする割合は低く（1割程度）、オンラインの更なる有効活用が望まれる（図表1-6-33）。

図表1-6-33 研修の実施形式（集合研修とオンラインの組み合わせ）



・「その他」には、「移動時間の節約になり、休憩時間には現場に戻れるので、やりやすいと感じた」といったコメントが1件あった。

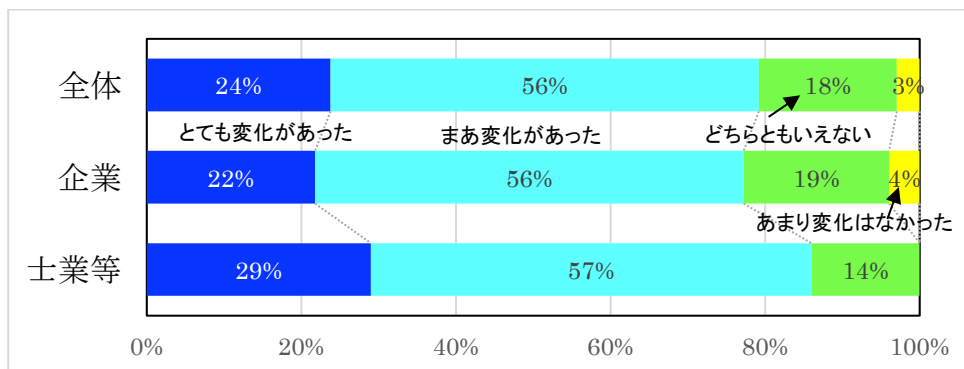
※昨年度の同設問で、「集合研修とオンラインの組み合わせた形式での実施」について7割以上が「需要はあると思う」と回答していた。

⑧本研修受講により、役員になることへの意識について

(ア) 意識や不安等の変化

役員になることへの意識の変化については、「とても変化があった」、「まあ変化があった」をあわせると、8割が「変化があった」と回答した（図表1-6-34）。

図表1-6-34 役員になることへの意識や不安等の変化



「とても変化があった」「まあ変化があった」理由として、次の点があげられている。

- ・これまでの経験や学びを、役員という立場で組織にかかわることで活かしていきたい。また、良くも悪くもどんどん女性がトライしていく姿を見せていきたいと考えている。
- ・できないと思うより、お話があったら、引き受けて動いてみるのが大切だと思った。
- ・自分の目指せるところと目指そうとしていたところのズレを修正できた。今まで興味を持っていなかった分野に興味を持てるようになった。
- ・できないことはないな、と思えるようになった。できる自分に成長していけば良いのだ、先輩方もそうやって今のポジションに来られたのだと、教えていただいた気がした。
- ・これまで愛媛や松山に所縁のある女性で、自組織以外で活躍されている方にお目にかかる機会が少なかったので、人材の豊富さに驚いた。
- ・今回の研修で、できていないことが明確になった。また、やらないといけないことも明確になったような気がした。
- ・できない理由を探すより、やってみようかと思えるきっかけを作ってみようと思えるようになった。
- ・現状維持ではいけないと何となく思って研修に参加したが、そういう思いを共有できたとともに、今後取り組まなければならないこと、またそこへの課題などが見えた。
- ・将来的に会社運営の実務に携わる覚悟ができた。
- ・ビジョンや目標に向かってはいたが、より詳細に自分や会社と向き合えるようになった。
- ・古い体質の職人・研究者肌の会社内で、自分に何ができるのか、できているのかが大変不安で、いつもへこんでいたように思う。研修の中で主力業務以外の経営知識を得たり、講演で女性役員の経験談を赤裸々に聞かせていただいたので、それを基に自分の役割が具体的に見えてきた。また、オンラインではあったが仲間ができ、今後も協働や同窓会（モチベーション維持）を続けていこうと話した。
- ・それぞれがそれぞれの場所で活躍していく姿を見せていただくことで、励みにさせていただいた。素晴らしい機会と知識と仲間をありがとうございます。

- ・身につけなければならない知識や気持ちや目標のもち方などを聞いて、失敗よし、悩むもよし、聞くもよしと思えるようになり、気持ちが楽になった。
- ・考えすぎるより、身近なところからやっ払いこうと思うようになった。共に研修した方々から、力をいただいた。
- ・研修全体を通して、女性役員を育成することの意義、メリットを十分理解できたので、(自分が役員になる、目指すかどうかは別として)それを促す、あるいは環境を整える役割は担わなければならないと思うようになった。

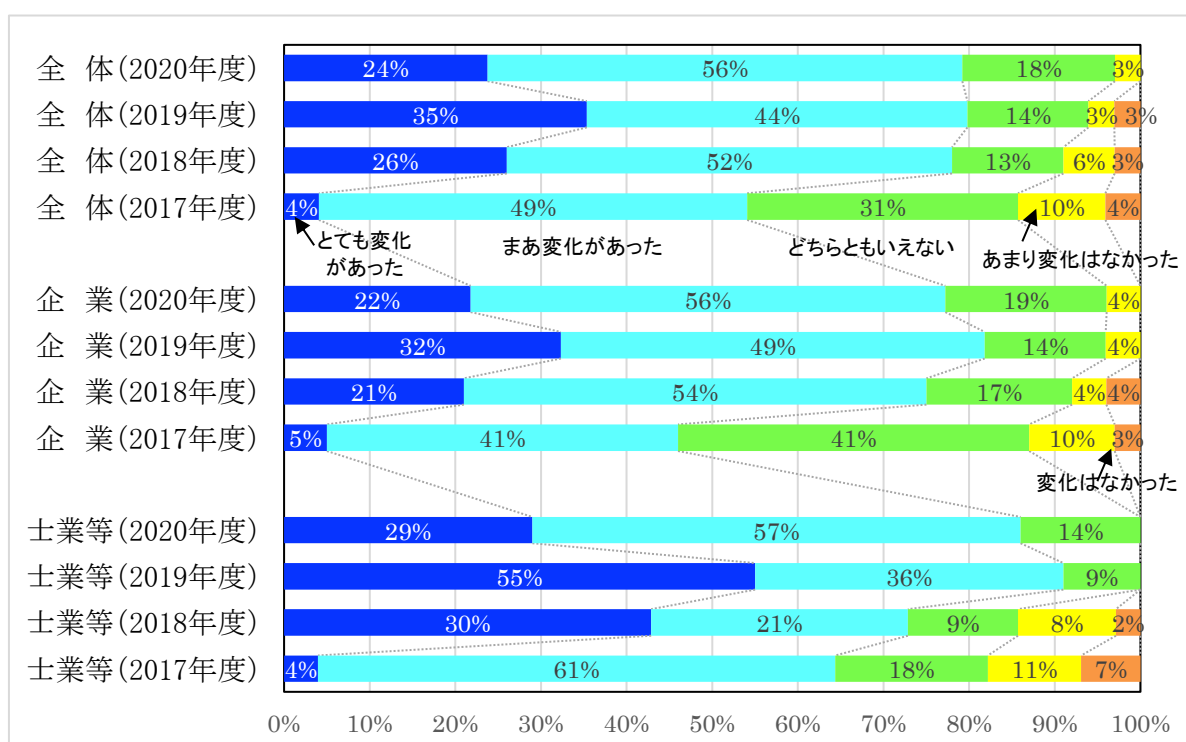
このように、企業経営層の講演に共感し、ロールモデルとして具体的なイメージを持ったことで、自分が習得すべき知識を認識でき、その日に備えて目的意識をもって行動する意識が芽生えたようにも伺えた。また、共に学んだ仲間が相互に力になっているようである。

なお、「あまり変化がなかった」は1名の回答で、「実際、社外役員を経験しているのに、変化はない」との理由だった。「どちらともいえない」の回答は2割弱であったが、次のような慎重な感想が伺えた。

- ・とても良い講習ばかり受けられたので非常に勉強になったが、自信に繋がったかどうかはまだわからない。
- ・役員に求められるスキルや人間力の高さに圧倒されるとともに、自分がそのポジションに至るにはまだまだ力不足と感じた。

また、意識や不安等の変化について、本年度(愛媛)と過年度(令和元(2019)年度2地域(宮城・広島)の合算、平成30(2018)年度3地域(神奈川・愛知・関西広域)の合算、平成29(2017)年度2地域(神奈川・京都)の合算)を比較してみると、「とても変化があった」「まあ変化があった」をあわせ、「変化があった」とする割合は、過去最も高くなり8割となった。また、「変化はなかった」、「あまり変化はなかった」をあわせ、「変化はなかった」とする回答も、最も低い割合となった。(図表1-6-35)。

図表1-6-35 役員になることへの意識や不安等の変化(過年度比較)



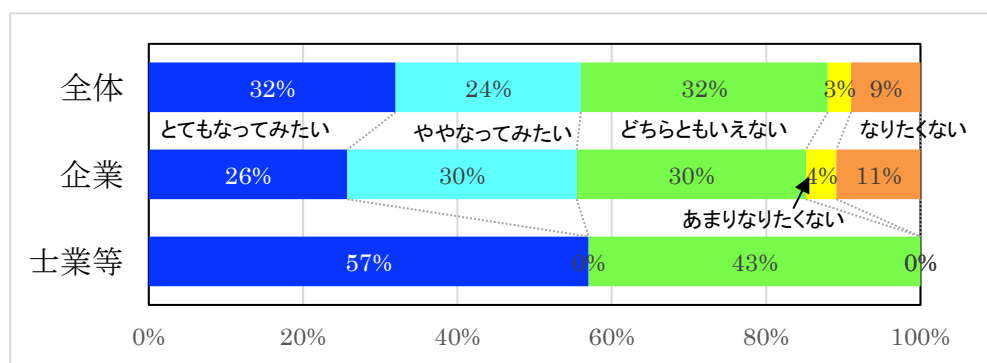
(イ) 役員になることへの意識

今後、社内外の役員になりたいかについては、「とてもなってみいたい」、「ややなってみいたい」をあわせると、およそ6割が「なってみいたい」と回答した。特に、士業等は「とてもなってみいたい」におよそ6割が回答した（図表1-6-36）。

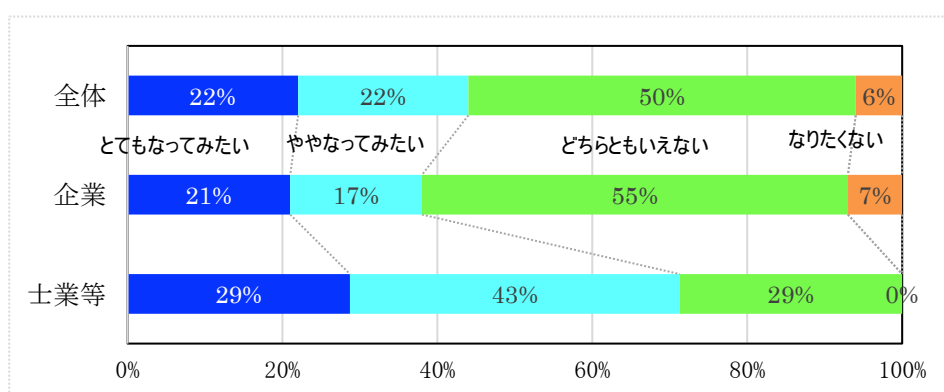
また、研修受講前に実施したアンケートと比べると、「とてもなってみいたい」と回答した割合が、全体で10ポイント増加して3割強になり、特に士業等は倍増した。

図表1-6-36 役員になることへの意識

<受講後（令和3年（2021年）1月）の意識>

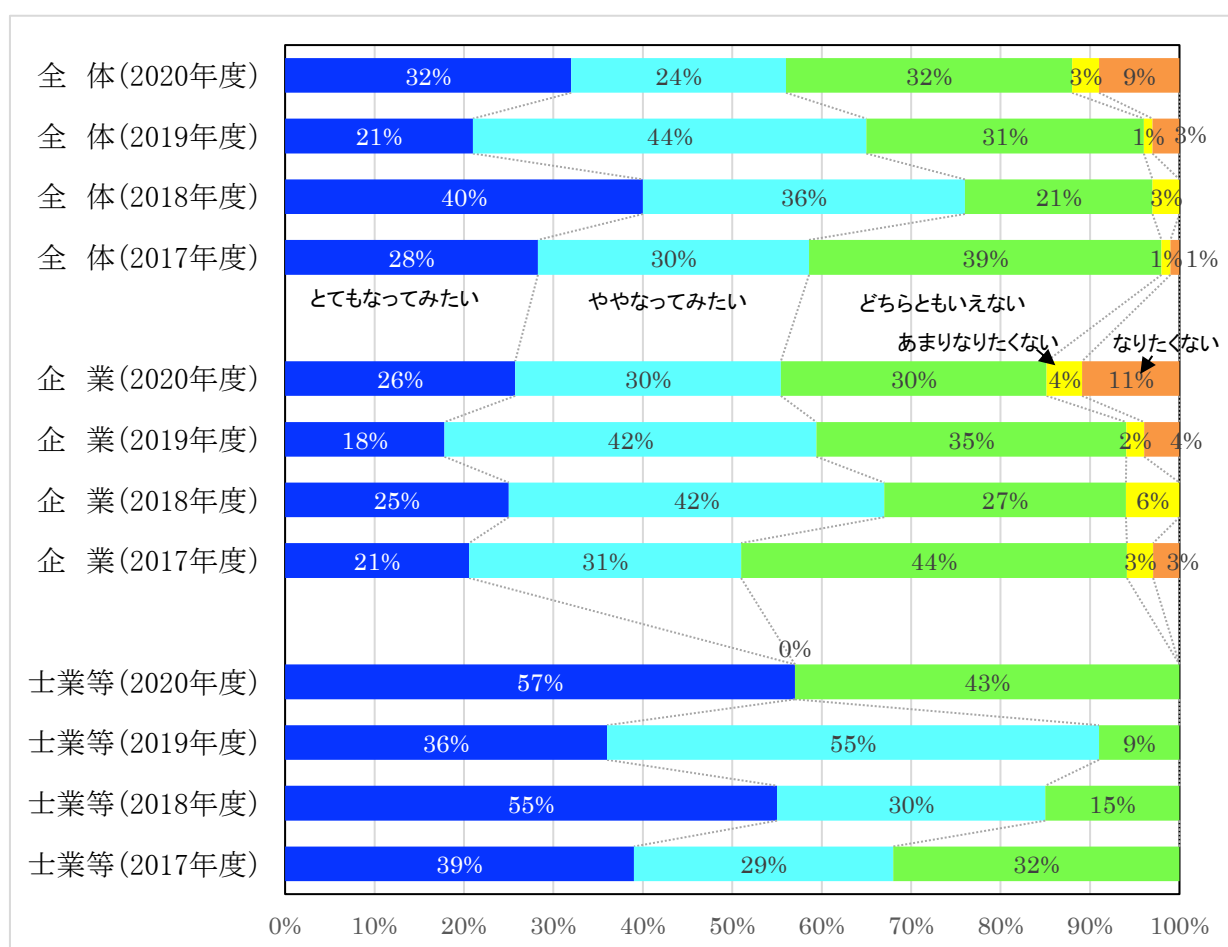


<受講前（令和2年（2020年）9月）の意識（再掲）>



また、本年度(愛媛)と過年度(令和元(2019)年度2地域(宮城・広島)の合算、平成30(2018)年度3地域(神奈川・愛知・関西広域)の合算、平成29(2017)年度2地域(神奈川・京都)の合算)を比較してみると、「とてもなってみいたい」とする割合は、全体では平成30(2018)年度に次ぐ高さで3割強であった。また、企業及び士業等の別でみるとそれぞれ過去最高となった(図表1-6-39)。

図表1-6-39 役員になることへの意識(過年度比較)



また、役員になることへの意識について、受講前の事前アンケートでの回答と、受講後の全体アンケートでの回答の変化をクロス集計した結果が次の表である(図表1-6-40)。

受講前から比べると、より明確に「とてもなってみいたい」と役員への意識が高まった者が増えた。

企業勤務者の回答では、「どちらともいえない」としていた者のうち3割強が、ポジティブな方向に意識が変わった。その一方で受講後に慎重になった者も見られた。

士業等の回答では、「ややなってみいたい」としていた者が、「とてもなってみいたい」と役員への意識が高まった者と、「どちらともいえない」と慎重になった者に分かれた。

コメントは各図表下に記載のとおり、役員として必要な知識やマインド、責任の重さとその意義に気づいたなどが多い。

図表 1-6-40 役員になることへの意識の変化（受講前・受講後）

<企業>

※事前アンケートの合計 29 名から辞退 2 名を除き比較できる 27 名で集計

愛媛・企業		受講後（全体アンケート）					事前アンケート 合計
		とても なってみいたい	やや なってみいたい	どちらとも いえない	あまり なりたくない	なりたくない	
（事前 受 講 前 アンケート）	とてもなってみいたい	5					5
	ややなってみいたい	1	4				5
	どちらともいえない	1	4	8	1	1	15
	あまりなりたくない						0
	なりたくない					2	2
全体アンケート 合計		7	8	8	1	3	27

○「とてもなってみいたい」「ややなってみいたい」のコメント

- ・組織を動かすということは大変で苦しいとしか思っていなかったが、周りを巻き込み、支えてもらうことで、旗振り役だけではない楽しさや達成感を周囲と共通理解として持てる有意義な仕事でもあると今は感じている。
- ・女性活躍の役に立ちたいと思う気持ちが出てきた。

○「どちらともいえない」「あまりなりたくない」「なりたくない」のコメント

- ・座学としての知識はついたが、実践としてはまだまだ。自分自身がそのポジションにいるイメージはまだ想像できない。
- ・今与えられていることに対しては、前向きに頑張っていこうと思っはいるが、やはり自分にはそこまでの力はないと思うため。
- ・その他に「既に役員である」や「自分自身の仕事に対するモチベーションは役員になる事ではないため」といったコメントもあった。

<士業等>

愛媛・士業等		受講後（全体アンケート）					事前アンケート 合計
		とても なってみいたい	やや なってみいたい	どちらとも いえない	あまり なりたくない	なりたくない	
（事前 受 講 前 アンケート）	とてもなってみいたい	2					2
	ややなってみいたい	1		2			3
	どちらともいえない	1		1			2
	あまりなりたくない						0
	なりたくない						0
全体アンケート 合計		4	0	3	0	0	7

○「とてもなってみいたい」「ややなってみいたい」のコメント

- ・難しいことへの対応や責任が重くはなるが、実際に役員になって分かることや学べることも多いと思うので、機会があればぜひやってみたいと思う。
- ・社外取締役で実際の業務執行もやりたくなかった。（監査役や監事では業務執行はできない）

○「どちらともいえない」のコメント

- ・現時点では技量がない。

(4) アンケート結果の主なポイント

本研修実施にあたり、効果測定として、事前アンケート、当日アンケート、全体アンケートを実施した結果から、次のようなことが見えてきた。

①研修の内容・開催形態について

研修内容・構成	
アンケート結果	<p>○研修内容全般について、「とても良かった」「良かった」と88%が回答している。主なコメントとしては、以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 経営者として知っておかなければならない事や知っておいた方が良い事、またその内容を分かりやすく教えていただいた事でこれからの目標やビジョンを更に詳細にし達成しやすくなったと思う。・ 講義だけでなく、実務家の方々の話を聞くことができ、役員の心構えや学んでおくべきことなど漠然としていたものが明確になったように感じている。・ 私自身の課題発見や目標の明確化につながった。・ 最初は、職業も立場も違う方々と一緒に、私は場違いでは？と思うこともあったが、途中からは、色々な方の考え・思いを知る場を設けていただけてよかったと思う。少し視野が広がった気がする。 <p>○役員として必要な知識の習得について、「とても役に立った」「役に立った」と91%が回答している。</p> <p>特に、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」を高めるのに役立ったとする回答が、約7割であった。</p> <p>○プログラム構成については、「グループディスカッション」が良かったとする割合が約8割、「企業経営層講演と講義の組み合わせ」が良かったとする割合が約7割と高かった。</p> <p>○プログラムに追加してほしいものとして、マーケティング、ブランディング、分析方法、人間力、女性が多く活躍しているアメリカやヨーロッパの教育方針や会社の経営方針、役員のPDCAサイクル、女性役員のメリット・デメリット、AIやネットの活用、他機関との交渉スキルや組織内の人材を育てるスーパービジョンのスキルなどの希望が出ていた。</p> <p>そのほか、「経営陣がどのような情報を見て、何を考えて判断するのかを学ぶケーススタディのようなものがあると良いと思った」、というコメントもあった。</p> <p>○「アクションプランの共有」について、「とても良かった」「良かった」と約7割が回答した。</p> <p>「自分の目標が明確化され、他の方の目標の立て方や改革案も参考になった」「グループ内に同じ士業の方がいたので、共感できる点が多く、自分の中でも気づきとなった」「始めるまでは気が重かったが、自分や会社について見つめなおして、やることを整理できた。可視化することは大事だと改めて気づいた。モデルができたので、これを続けていこうと思う」というコメントがあった。</p>

	<p><要望> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ネットワークにおいてはもっと広げたかった。1年後にアクションプランの結果を話し合う場が設けられると更に良いと思う。 ・ディスカッションのグループ分けは、毎回違ってよかったと思う。 ・講演資料がないものもあったので、あればありがたい。 ・せっかくオンラインでの実施なので、やむを得ず出席できない場合等、後でVTRで受講できるようにしていただけるとありがたい。 ・対面研修でないうえに、ほかの発表者のアクションプランが手元になかったため、内容の理解が深まらなかった。同一グループ内の資料は共有できるとより良かったと思う。 ・アクションプラン自分のことや組織を落とし込むのは難しかった。共有はうまくできたかどうか分からない。 ・アクションプラン作成については、自分自身の課題が多すぎてまとまらず、とても難しかった。
<p>考察</p>	<p>○研修実施においては、意識付け、知識の習得、ネットワーク構築を目的にしたプログラム構成が有効であった。特に、企業経営層の講演と専門家による講義との組み合わせをプログラム構成の基本としたことは、実践と理論の双方から学ぶことが可能となり、効果的であった。</p> <p>○経営層の講演では、地域の経営者、大企業、中小企業、社内登用、社外取締役など、多様な立場の経営者から講演頂いたことは、今回の受講者の多くが中小企業に所属することからも、有益であった。 役員としての心構えや変革への行動・リーダーシップを学び、とりわけ、困難を乗り越える力、失敗から成功に導く力と熱意など、生の声で、実体験を聞くことができたのは、職業人生の中で財産となるであろう。</p> <p>○プログラム構成について「グループディスカッション」が良かったと占める割合が多かったように、毎回の研修の中に、企業・士業の異職種・異業種の受講者とのグループディスカッションを取り入れることは、異なる考え・視点からの学びを得ることにつながった。講義によっては、選択制の導入、もしくは、職種・企業規模別のグループ分けとして、同じ環境の立場からディスカッションすることも、効果を高めることにつながる可能性もあるであろう。過年度と比べて、「グループディスカッション」が良かったとする割合が多かった要因には、オンライン実施という従来より相互の交流を取りづらい環境にあったため、ディスカッションが受講者間の交流につながったことも影響している可能性に留意する必要がある。</p> <p>○今回の講義テーマは、役員になるために必要な知識として有益であった。「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」については、事前アンケートで弱みであると回答した割合が高く、かつ、役員を目指す上で高めたい（高めるべき）能力であると多くが認識していることから、効果的であった。また、時間確保に工夫が必要となるが、学習した成果を、具体的に自身の問題として考えられるワークショップやロールプレイングなども有効な方法と考える。</p> <p>○役員に必要な知識の一つとして、人事制度改革、とりわけ新卒一括採用か</p>

	<p>らの転換、同一労働同一賃金、ダイバーシティ、働き方改革などの課題、さらにはウィズコロナ時代を踏まえたリモートワーク、ジョブ型雇用、兼業・副業、リモートワークなど議題が役員会議にでることも多くあることから、人事に関するテーマを組み入れることも検討してもよいだろう。人事の領域は広範にわたることから、様々なトピックスのうちの1つではなく、1つの独立したテーマとして設定することも検討する必要がある。</p> <p>○アクションプランの作成は、研修で学んだことを活かし、自身の目標に近づくための取組を具体化するために有効。また、他者と共有することで、研修後の意識・行動変革に結びつけ、実効性を高めることにつながる。役員としての役割をより認識し、行動につなげるために、目標設定の項目を、「自分の知識習得・行動変革」、「周囲への働きかけ」、「組織改革への提案」の3項目から選定し、グループ共有において、共通点の発見にも効果があったと思われる。オンラインの場合、受講者の手元にアクションプランがないので理解が深まらないという点については、受講者それぞれ、または主催者側から投影（画面共有）を行うなどの工夫が考えられる。</p>
--	--

ネットワーク構築	
アンケート結果	<p>○ネットワーク構築（ネットワークの広がり）について、「とてもできた」「できた」とする人は、約6割にとどまった。</p> <p>「2つのLINEグループができ、それぞれに交流ができ、時が来たらリアルで会えるような話もあり、それ以外にも接点があったことなど確認できた」、「実際にお店に行くなど、一緒に学んだ方とリアルでもコンタクトをとった」、「同グループで一緒したのをきっかけにしてSNSでお声をかけていただき、情報交換をしている」というコメントもあった。</p> <p><要望> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループディスカッションで連絡先が交換できたグループとできていないグループがあるため。 ・2グループだけだったので、他の方とも交流してネットワークをもっと広げたかった。 ・松山と高松で遠いこと、リアルではないので終わった後の反省会がしにくかった。 ・集合形式より限られた人数としか交流ができなかった。
考察	<p>○オンラインでの実施が初めてであり、その活用に運営側と参加者双方が不慣れであったことが、ネットワーク構築が「とてもできた」「できた」とする割合が過年度に比べ最も低くなった理由といえる。オンラインの活用が今後も必要とされる中で、ネットワーク構築にむけた取組及び工夫をさらに進め、改善をはかることが求められる。</p> <p>○第1回と第6回では交流会を実施した。第1回では集合型で実施し、対面での交流となった。感染防止上必要な措置とはいえ、フェイスシールド及びマスクを着用し、名刺が直接交換できないことなどに不自由を感じた方がいた可能性もある。第6回についてはオンライン実施であったので、グループ分け機能を使用しての交流となった。2回のセッションでは①第2回・第3回時のグループ、②第4回・第5回時のグループとすることで、これまでの交流をより深めた。</p> <p>○第1回の交流会時、司会者よりLINE等での交流を呼びかけたこともあり、</p>

	<p>受講者の LINE グループが複数作成される等、自主的且つ継続的な交流がなされていることはウィズコロナ時代の交流形態として有用といえよう。</p> <p>○今年度は、前年度の交流会が3回であったのを2回に変更した。今後もオンライン実施が行われる場合には、意識的に交流の機会を増やすためにも3回に戻すという「数」の取組、または交流会での運営の工夫により満足度を高めるという「質」の取組も検討すべきである。</p> <p>○研修後のネットワーク維持のため、開催地域の共催団体からの発信やフォローアップ研修の開催・オンライン交流会の開催など、継続的な取組へのサポートが望ましい。</p>
--	---

参考資料・参考書籍	
アンケート結果	<p>○参考資料（事前配布）については、事前もしくは事後に「すべて読めた」は約2割、「ある程度読めた」「部分的には読めた」をあわせると、9割以上となった。また、参考書籍（事前紹介）については、事前もしくは事後に「すべて読めた」は1割未満であるが、「ある程度読めた」「部分的には読めた」をあわせると、約7割であった。</p> <p>○参考資料・参考書籍について学習の「役に立った」と8割が認識している。「読めたものについては、講義のより深い理解に役立った。」「導入として多少なりとも知識を入れることができた」「事前に読めている時も読めていない時も講師の先生方が分かりやすく丁寧にお話くださったので読んでいる時はそれなりに、読めていない時もそれなりに学べた」「事前に読んでおかないと知識が無く、講義だけでは多分理解できていなかったものもあったと感じた」「参考書籍はこういった機会がないと手に取らないようなものが多かったので、そういった意味で良かったと思う」とするコメントがあった。</p>
	<p><要望> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2週間で2冊程度読むのは、なかなか難しかった。 ・参考図書については今後読む。講義前またそのあとすぐに読むという事にはならなかった。 ・時間的なこともあるが、受講後、もう一度講義資料や書き留めたことを復習するのが精一杯だった。 ・今後の参考にする予定である。
考察	<p>○本年度は、昨年度に続き受講前に手軽に読めるものとして、講師と相談の上、参考資料を用意した（A4用紙5～10枚程度）。受講者の事前学習に役に立ったものと思われる。</p> <p>○講義テーマについて、これまでに学習したことがない受講者が大多数を占めていることから、参考資料・参考書籍の紹介は、学習のきっかけとなるものであり、効果的であった。</p> <p>○参考書籍については、今年度は研修期間を圧縮して開催したことから、1か月に2回（2週に一度）開催される月もあったため、参考書籍を読んでもいただくにはやや間隔が短かったかもしれない。開催の間隔について今後</p>

	の工夫の余地があるであろう。
--	----------------

回数、頻度、時間帯、1回の時間	
アンケート結果	<p>○回数については、全6回の実施であったが、約7割の受講者が、「ちょうど良かった」としている。なお、「もっと多い方が良い（8～10回程度）」という受講者も約2割あった。</p> <p>○開催頻度については、月1回の開催で「ちょうど良かった」という回答が9割を超えた。</p> <p>○時間帯については、約8割が「ちょうど良かった」と回答した。</p> <p>○1回の時間（3～4時間程度）については、「ちょうど良かった」とする人が約6割と最も多いが、「もっと短い方が良い（2～3時間程度）」も約4割おり、拮抗している。</p> <p><要望> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・月に2回あるときは仕事の調整が必要だった。月1回の方がよかった。 ・各回の講師を2名ではなく1名とし、もう少し詳しく話が聞きたかった。 ・経営者の講演は1回に2名でも良いと思う。 ・拘束時間が長すぎる。知識のところはアーカイブスでよい。
考察	<p>○回数は、今回の全6回の実施について、受講者にとって概ね参加しやすかったと思われる。</p> <p>○開催頻度は、次回受講に向けた準備期間として、参考資料・参考書籍で学習するための期間にもなることから、月1回の開催は適切であろう。ただし、今回は新型コロナウイルス感染症の拡大もあり、10月と12月が2回開催であったため、やや開催の間隔が狭く感じた方もいたと思われる。今後は開催の間隔も念頭に置く必要がある。</p> <p>○時間帯について、本年度は昨年度と同様、平日午後の開催とした。平日午後という設定は、仕事に影響なく参加できる時間帯であり、受講者の欠席率も低くなり、有効であった。また、所属組織の受講者派遣への理解を促すことにもつながったのではないかと考えられる。</p> <p>○1回の時間は、本年度は昨年度と同様4時間とした。それにより、プログラムとしては、講演の時間、グループワークの時間を長めに確保することができ、適切な時間であったと思う。ただし、昨年度よりも「もっと短い方が良い（2～3時間程度）」の割合が増えているのはオンライン研修ゆへの集合型に比べ「疲れる」「長く感じる」という特性が影響しているのではないだろうか。今後もオンラインで実施する場合には研修時間の短縮も一考かもしれない。</p>

研修の対象者	
アンケート	○研修の対象者については、今回、受講者の8割以上が企業であったが、今

一 ト 結 果	回のように、「合同での実施で良かった」が約8割であった。「どちらでもよい」は約2割であった。
考 察	<p>○一昨年度は選択制を導入し効果的であったが、昨年度は、企業勤務の割合が増える可能性もあったことから、選択制は導入せず、本年度もそちらを踏襲した。土業の方が参加された場合、専門領域のテーマについては、グループディスカッションでは、メンバーへのアドバイス役を期待することとした。</p> <p>○合同での実施は、企業勤務の方にとって、土業の方との接点を持てることや、一緒に学びあうことが有益であったという声も多い。ただ、特に「コーポレート・ガバナンス」「法的役割と責任、リスクマネジメント」「財務・会計」が「知識習得に役立った」かについて、企業に比べ土業はポイントが低く出ており、土業の持つ専門知識からすると、易しく感じる部分もあるかもしれない。</p>

研修の実施形式（集合型、オンライン）	
ア ン ケ ー ト 結 果	<p>○オンラインでの実施がメインとなったが学習効果や受講者間の交流・ネットワーク形成にどうだったか（複数回答可）、については「有効と思われるが、集合研修との組み合わせがより望ましいと思う」が6割、「交流・ネットワーク形成は限られた通信時間の中では限界があると思う」が5割強、「学習面では対面型講義とそん色はないと思う」が5割弱と拮抗している。</p> <p><オンラインにポジティブな理由> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・移動の時間等を考えると、オンラインの方がスケジュールがたてやすく、参加しやすいと思う。 ・講演についてはオンラインの方が一対一のように思えて、しっかりと拝聴できたように思う。 ・普段は講師への質問などはためらってできないほうだが、オンラインだと質問しやすく感じた。 ・オンラインだからこそコロナ下でも、無事開催できた。ラストの交流がリアルでできずに残念だったが、落ち着いたら自分達の力で開催することもできるので、今回はこのカタチがベストだった。 ・会場では聞き取りにくい場合もあるが、オンラインの場合は聞き漏らさない限り聞けるので、近い感じがして良かったと思う。 ・グループディスカッションでは、話に参加できていない人が分かりやすく、配慮できた。対面だとそこまで気配りできないので、メリットと感じた。 <p><オンラインにネガティブな理由、改善点> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の受講者の方々との交流やディスカッションは、やはりオンラインでは不十分だったと思う。 ・集合研修なら休憩の合間で立ち話をする等と、研修時間外での交流が生まれる。オンラインにはその機会がないので残念だった。 ・Zoomのグループセッションに入ったタイミングで「〇〇について話し合う」などやるべきことのコメントが出てくると、話し合いがスムーズだった。

	<ul style="list-style-type: none"> ・実際にやるべき実務があって、オンライン研修を後回しにしてしまうことが多々あった。集合研修だと、会社に居ないので、急に頼まれることなく、研修をしっかりと優先できると思った。 ・収録された講義内容を事前に視聴したうえで、当日のライブでさらに講義を聞き、ディスカッションするなどして知識を深めるやり方もある。 ・環境（タブレットでの参加）により操作性が悪く、資料の共有等がしにくかったため、議論が深まりにくい面もあった。事前の準備、段取りが課題と感じた。
考察	<p>○実施形式について、講義・講演であればオンラインでもそんな色がなく、一対一で話を聴いている感じがする等のメリットの方が目立っているように見える。</p> <p>○一方で、個人間の交流、グループ内での交流及びディスカッションにはオンラインでは難しいという回答が目立つ。オンラインでこれら課題を解決するには、集合型の際以上に、主催者は意識的に交流の「場」づくりに取り組む必要がある。</p> <p>○集合型とオンライン、両者の長所をうまく生かす、ベストミックス型の研修が求められてくるのではないか。</p>

②役員になることへの意識について

役員になることへの意識	
アンケート結果	<p>○今後、社内外の役員になることについて、それぞれ約7割弱が「とてもなってみたい」「ややなってみたい」と回答している。事前アンケートでは約4割であったことから、研修を通じて役員に「なってみたい」割合が増えている。</p> <p>○一方、約3割が「どちらともいえない」と回答している。</p> <p>「あまりなりたくない」、「なりたくない」という回答も一定数あった。</p> <p><「あまりなりたくない」「なりたくない」理由> 具体的なコメントを記載</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今の自分のレベルではなんとも言えない。まずは経営者として、これからこの研修で学んだ事を活かし実績を積んでいく中で自信をつけていきたいと思う。 ・人の役に立つための、自分の力がまだまだ足りないから。 ・座学としての知識はついたが、実践としてはまだまだ。自分自身がそのポジションにいるイメージはまだ想像できない。 ・自分自身の仕事に対するモチベーションは、役員になる事ではないため。 ・今あたえられていることに対しては前向きに頑張っていこうと思っはいるが、やはり自分にはそこまでの力はないと思うため。
考察	<p>○研修受講により、「とてもなってみたい」「ややなってみたい」と回答した割合は、研修受講前と比べ高くなっている。事前アンケートで不安に感じていることでは、「知識・能力の不足」と「経験の不足」が高かったが、受</p>

	講により、知識の習得ができたことにより、意欲が高まったと考えられる。
--	------------------------------------

意識や不安等の変化	
アンケート結果	<p>○受講前のアンケートでは、「かなり不安がある」「やや不安がある」と役員になることへ不安を感じている割合が約6割であった。また、役員になることへの意識の変化については、「とても変化があった」「まあ変化があった」をあわせると約8割が、変化があったと回答している。</p> <p>○「これまでの経験や学びを、役員という立場で組織にかかわることで活かしていきたい。また、良くも悪くもどんどん女性がトライしていくことを見せていきたいと考えている」「できない理由を探すより、やってみようかと思えるきっかけを作ろうと思えるようになった」「オンラインではありますが仲良く話しをさせていただいた仲間ができ、今後も協働や同窓会（モチベーション維持）を続けていこうと話している」というコメントがみられた。</p>
考察	<p>○受講者の過半数が、役員になることへ不安を感じていたが、経営層の講演から、「講演で女性役員の経験談を赤裸々に聞かせていただいたので、それを基に自分の役割が具体的に見えてきた」、「できる自分に成長していけば良いのだ、先輩方もそうやって今のポジションに来られたのだと、教えて頂いた気がする」というコメントがあり、意識や行動の変化のきっかけとなっている。</p> <p>○研修を通じ、知識習得、意識付け、ネットワーク構築が実現することで、意識変化が生まれるのではないと思われる。 今後、作成したアクションプランの実現に向けた取組や、継続的なネットワーク交流を行うことで、他者から刺激や学びを得て、「自分もなってみたい」、「努力すればなれるかもしれない」と、役員になることへの意識の変化につながっていくと思われる。</p>