

6. アンケートの実施結果

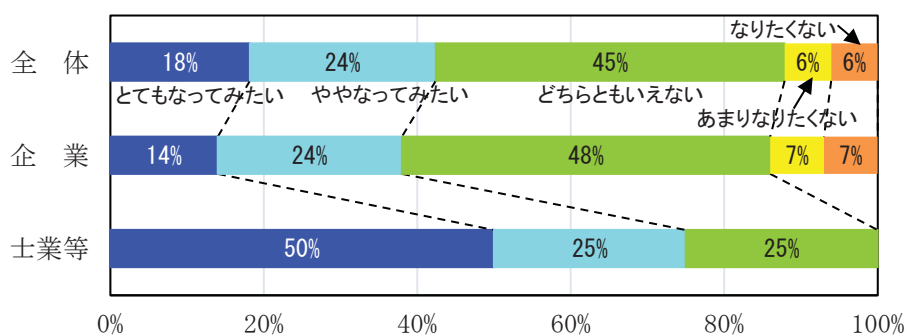
(1) 受講者への事前アンケート

① 役員になることへの意識

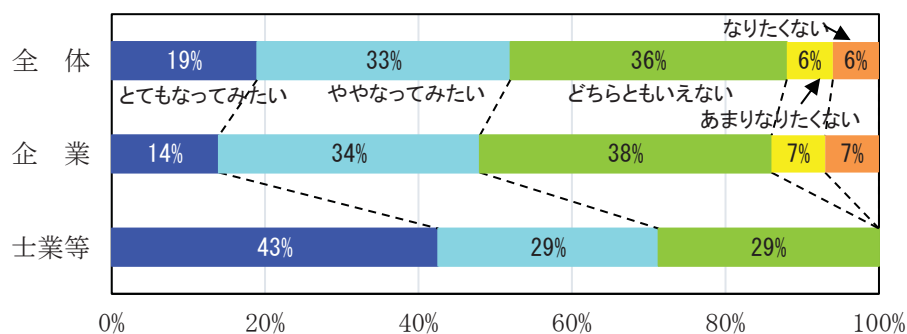
役員になることについては、「とてもなってみたい」、「ややなってみたい」をあわせると、宮城で約4割、広島で約5割であった。2地域ともに、士業等でその割合が高くなった（図表1－6－1）。

図表1－6－1 役員になることへの意識

<宮城>

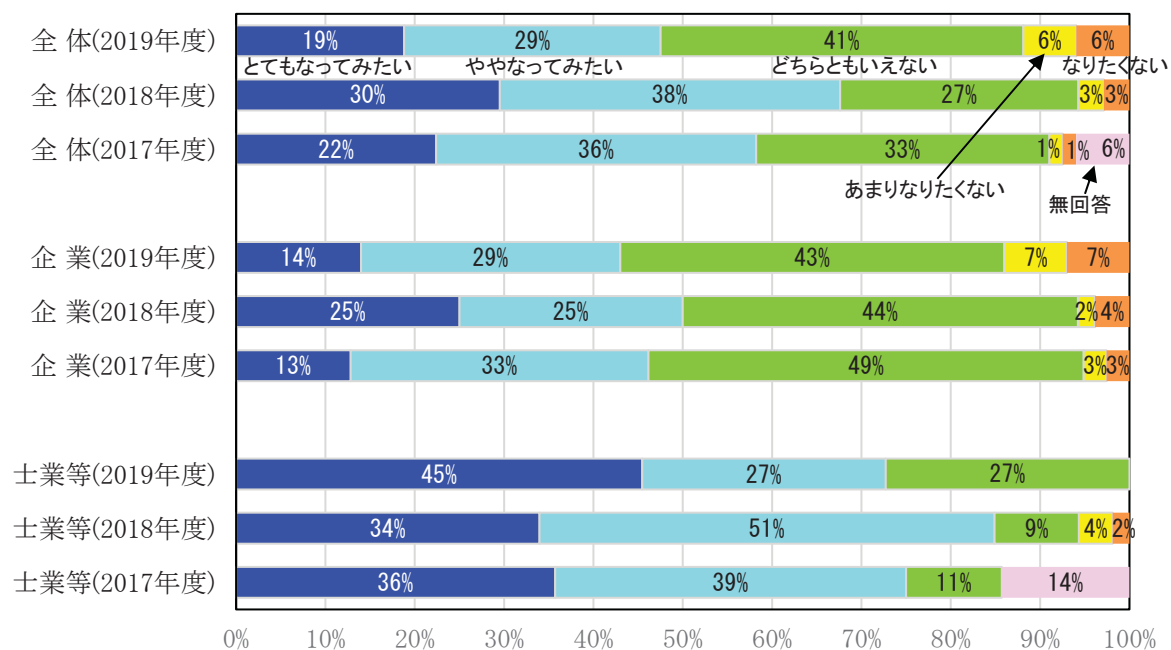


<広島>



また、本年度（2地域（宮城・広島）の合算）と過年度（2018年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、2017年度2地域（神奈川・京都）の合算）を比較してみると、過年度より「なってみたい」とする割合は低いものの、半数近くは、役員になることへの意識があることがわかった（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）

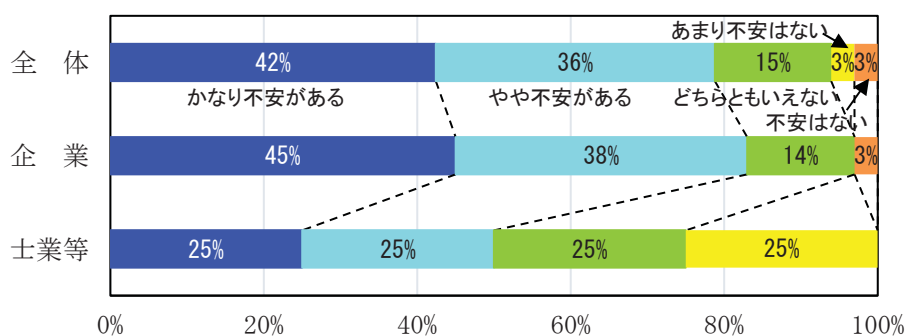


②役員になることへの不安

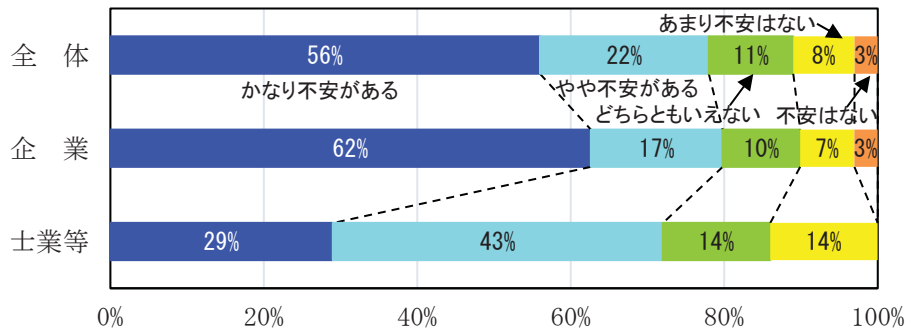
役員になることへの不安については、「かなり不安がある」、「やや不安がある」をあわせると、宮城・広島の2地域で、約8割であった。2地域とも、その割合は企業の方が高く、特に、広島の企業では、「かなり不安がある」が約6割となった（図表1－6－3）。

図表1－6－3 役員になることへの不安

<宮城>

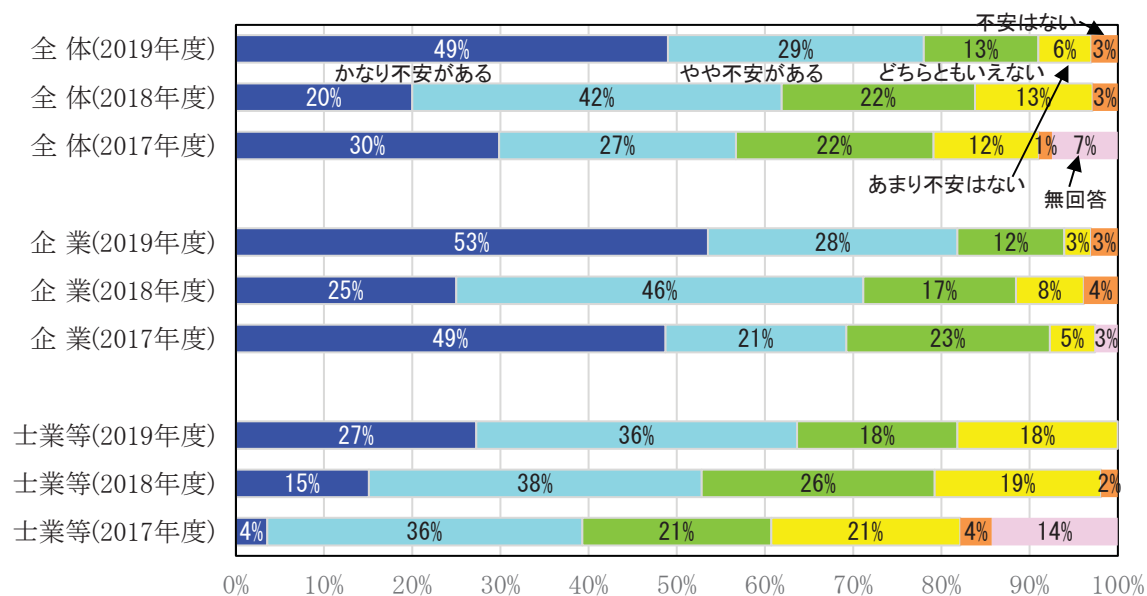


<広島>



また、本年度（2地域（宮城・広島）の合算）と過年度（2018年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、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、不安があるとする割合は増えており、特に、「かなり不安がある」とする割合が、企業で高くなった（図表1－6－4）。

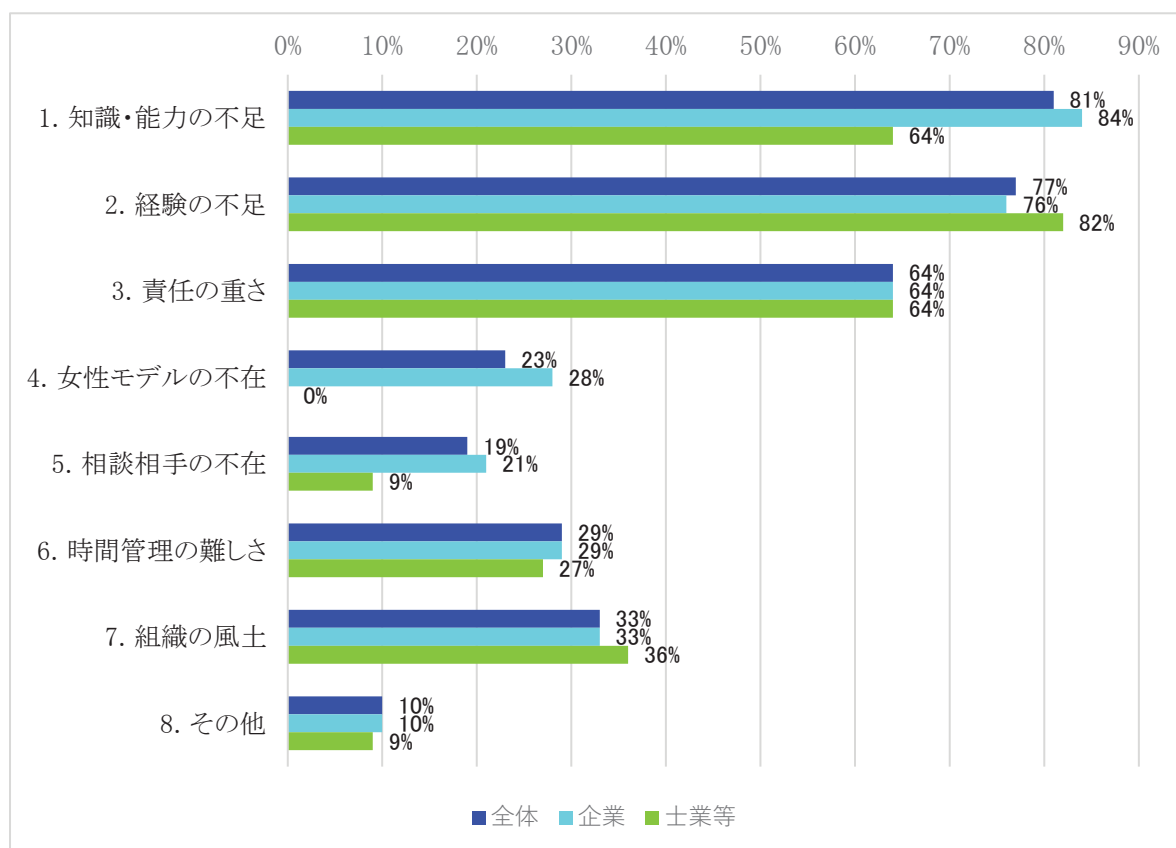
図表1－6－4 役員になることへの不安（過年度比較）



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、2地域の合算を見ると、「知識・能力の不足」、「経験の不足」の順に高く約8割であり、次いで、「責任の重さ」が約6割であった。企業・士業等でみると、「知識・能力の不足」について、その割合は企業の方が高くなった（図表1－6－5）。

図表1－6－5 不安に感じていること（複数回答、2地域合算）

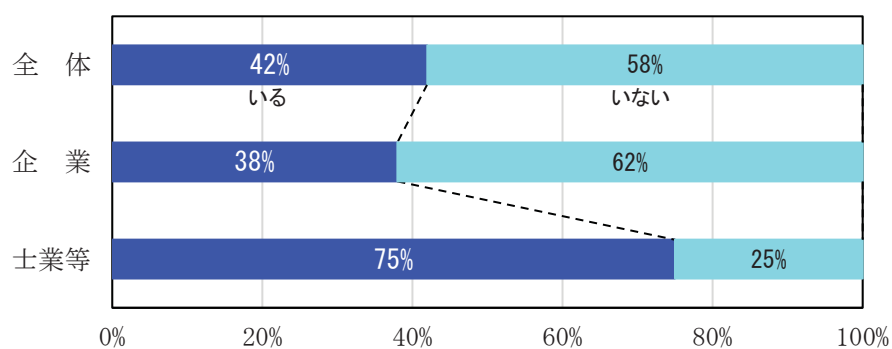


④役員を目指す上で、身近なロールモデルの有無

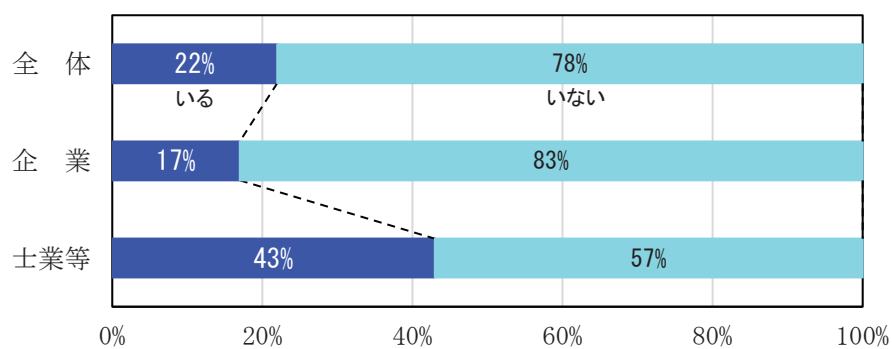
役員を目指す上で、身近なロールモデルの有無について、「いる」と回答した割合は、宮城で約4割であったが、広島では約2割であった。士業等ではその割合が高く、企業では、「いない」と回答した割合が宮城で6割、広島で8割を超えた（図表1－6－6）。

図表1－6－6 ロールモデルの有無

<宮城>



<広島>

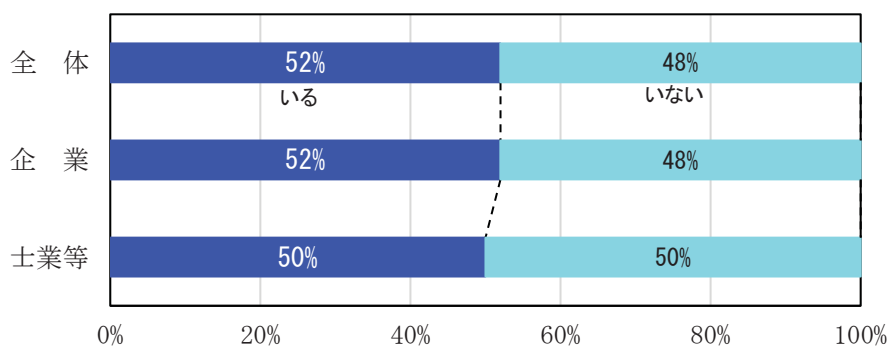


⑤役員を目指す上で、相談できる人（メンターやスポンサーなど）の有無

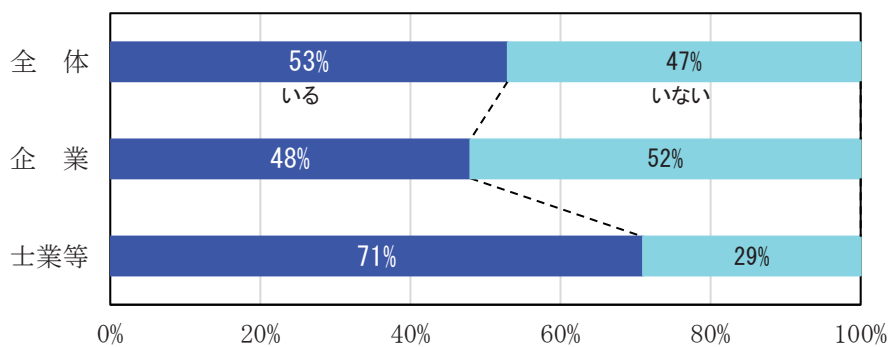
役員を目指す上で、相談できる人（メンターやスポンサーなど）の有無について、「いる」と回答した割合は、宮城・広島ともに約5割であった。広島の士業等では、その割合が高くなった（図表1－6－7）。

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

<宮城>



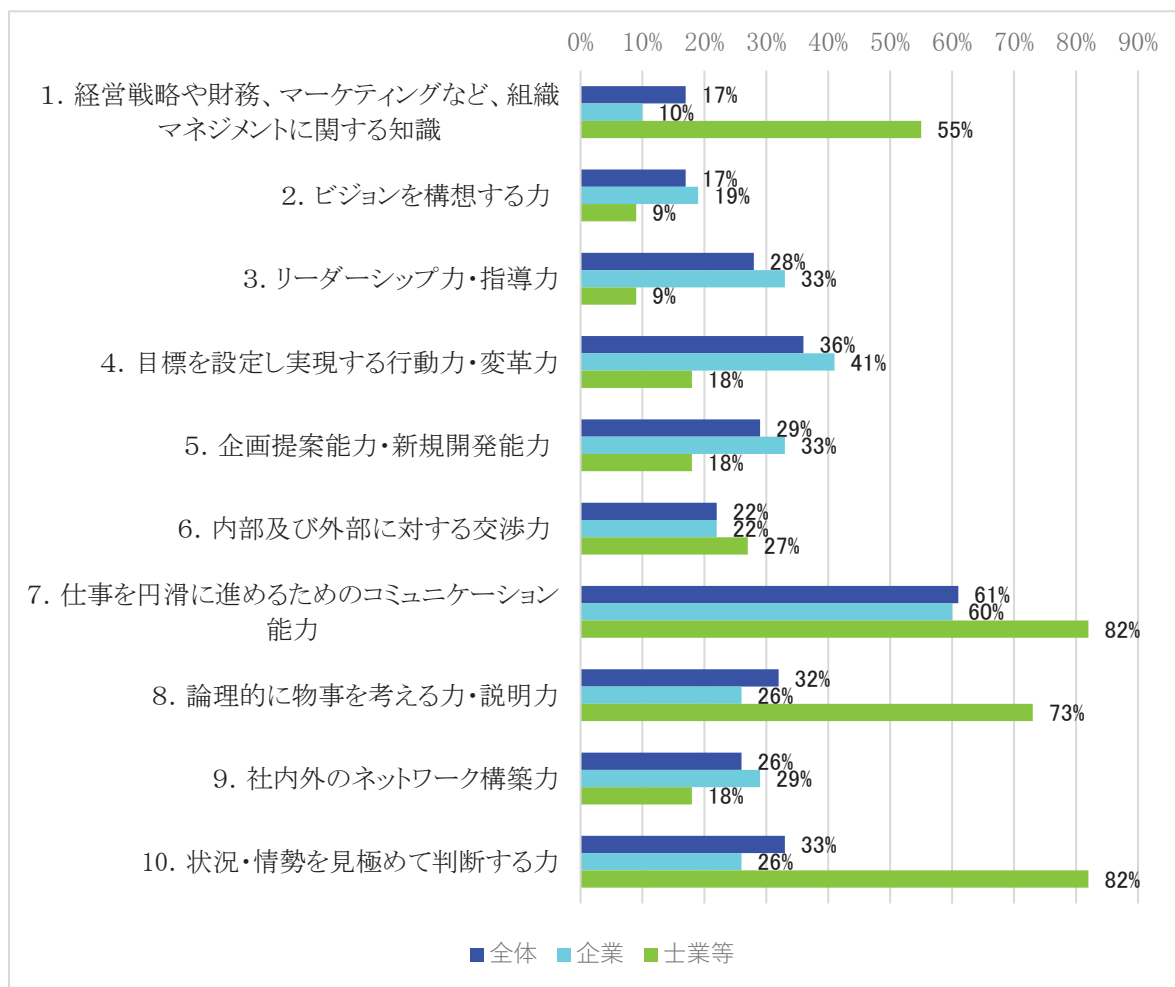
<広島>



⑥能力（強み）

強みについて、2地域の合算をみると、「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」が約6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」、「状況・情勢を見極めて判断する力」、「論理的に物事を考える力・説明力」の順となっており、約3割であった（図表1－6－8）。

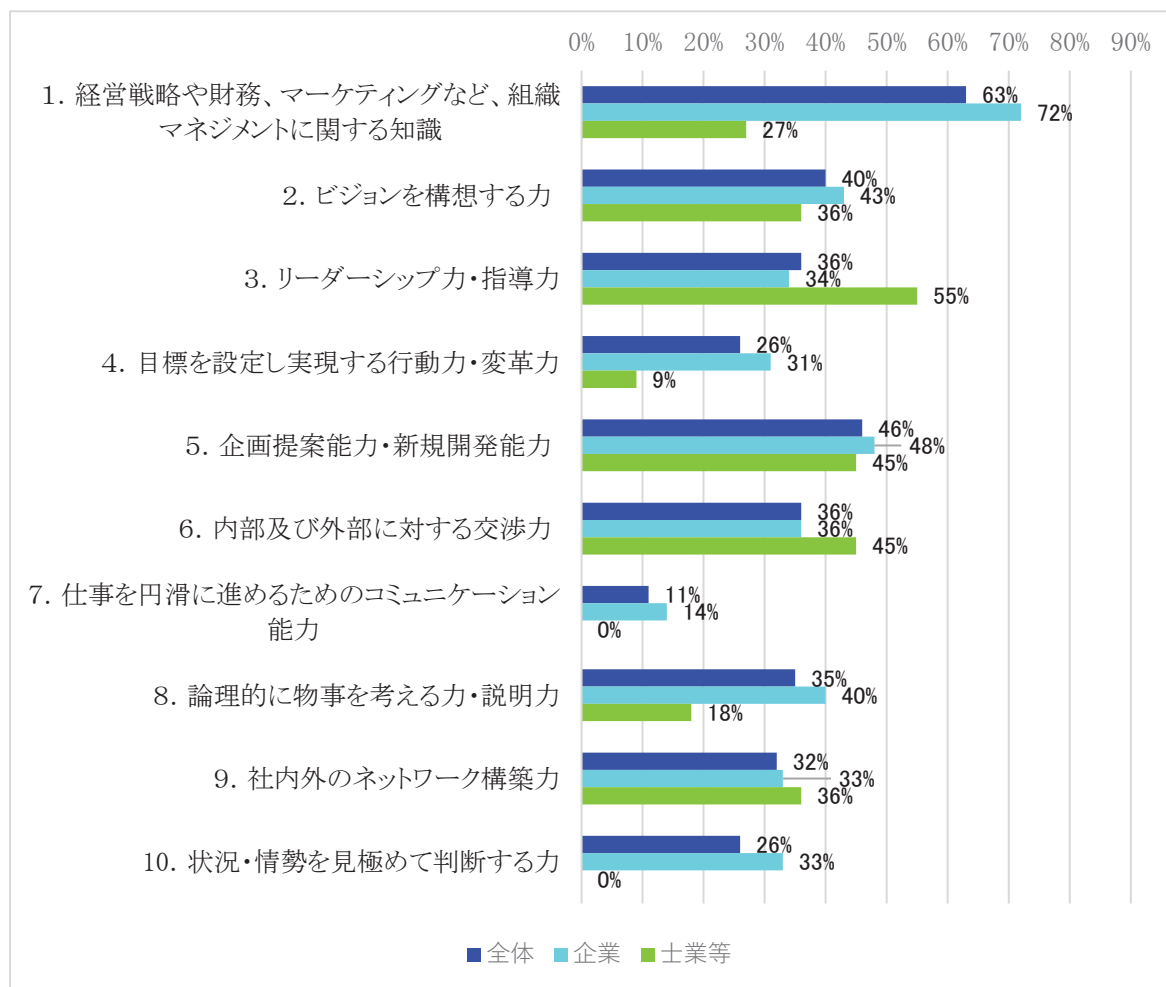
図表1－6－8 能力（強み）（複数回答、2地域合算）



⑦能力（弱み）

弱みについて、2地域の合算をみると、「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割と高く、次いで、「企画提案能力・新規開発能力」、「ビジョンを構想する力」、「リーダーシップ力・指導力」、「内部及び外部に対する交渉力」の順に高かった（図表1－6－9）。

図表1－6－9 能力（弱み）（複数回答、2地域合算）

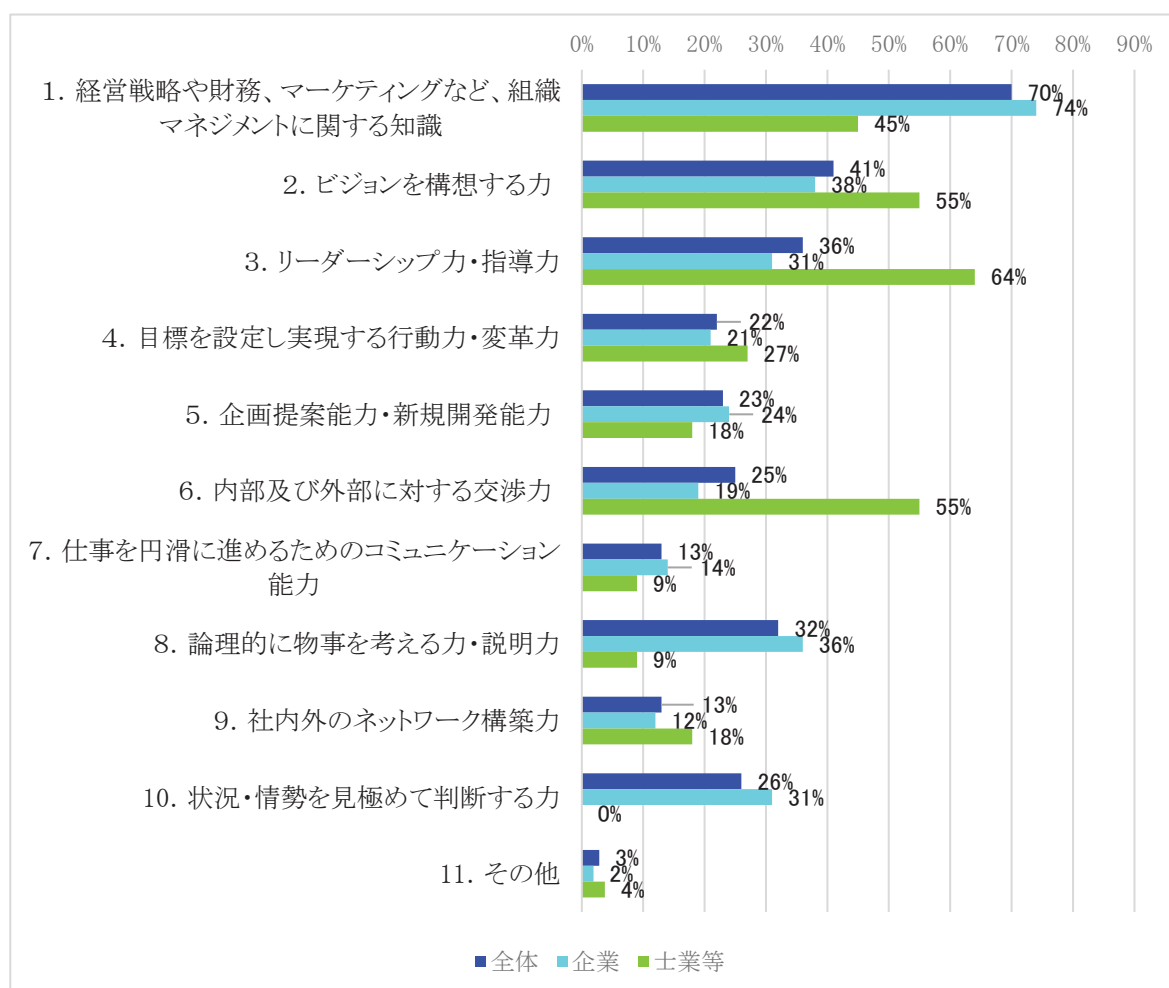


⑧役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力

役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力について、2地域の合算をみると、「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割と最も高く、次いで、「ビジョンを構想する力」、「リーダーシップ力・指導力」が4割近かった。

そのほか、企業では、「論理的に物事を考える力・説明力」、「状況・情勢を見極めて判断する力」が高く、士業等では、「内部及び外部に対する交渉力」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、2地域合算）

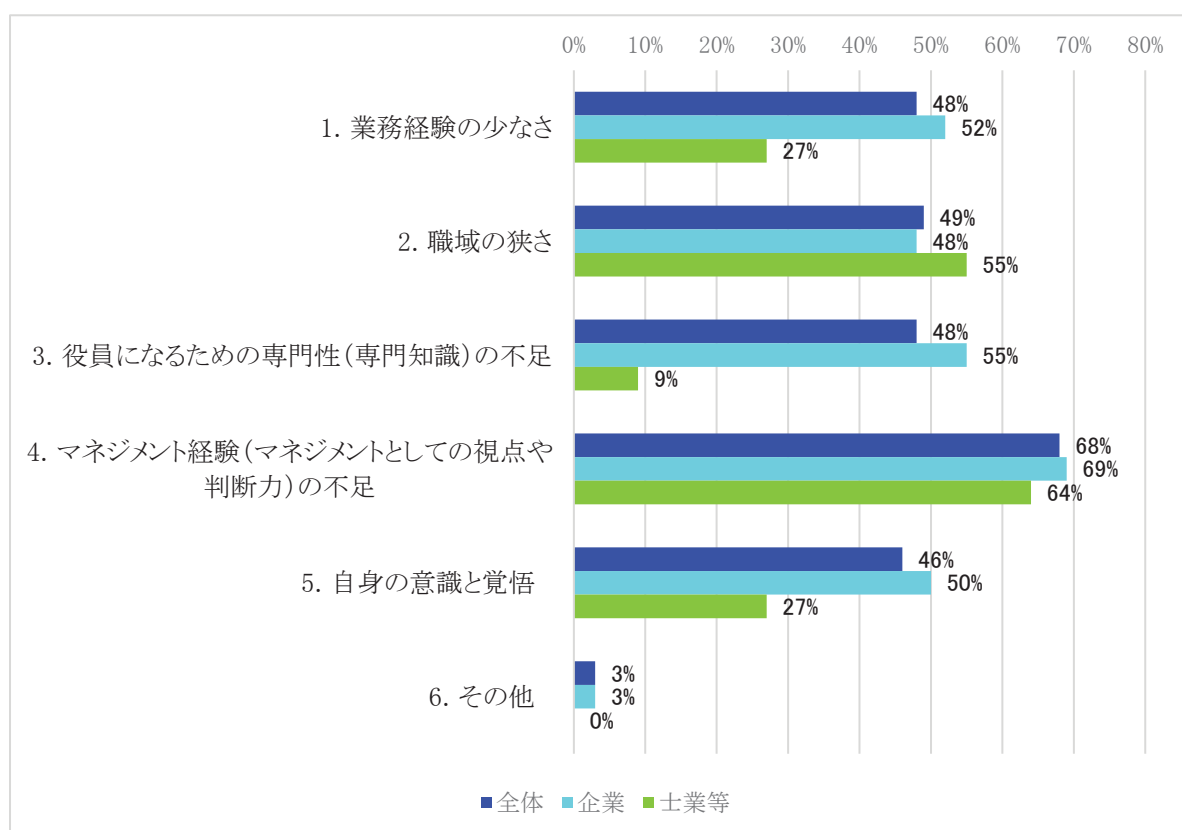


⑨キャリア形成・能力開発における課題

キャリア形成・能力開発における課題について、2地域の合算を見ると、「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」が最も高く、約7割であった。次いで、「職域の狭さ」、「業務経験の少なさ」、「役員になるための専門性（専門知識）の不足」が高くなった。

なお、企業では、「自身の意識と覚悟」も半数が課題としてあげた（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、2地域合算）



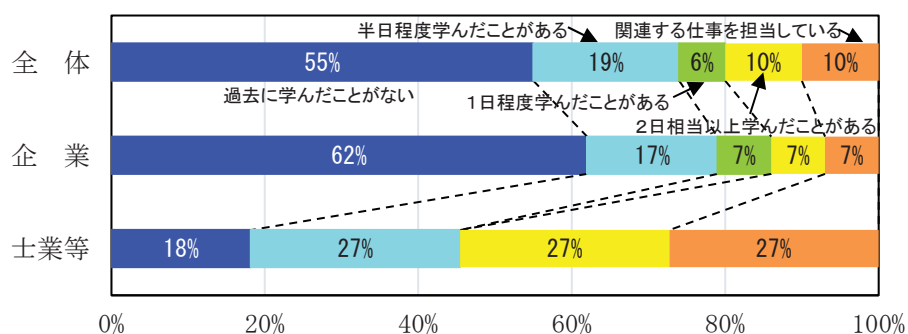
⑩講義テーマへの学習経験の有無

今回の講義テーマへの学習経験の有無について、2地域の合算を見ると、「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」では、「過去に学んだことがない」とする割合が約半数であり、「財務・会計」では、5つのテーマの中で最も低く、その割合は約4割であった。また、「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」では、「過去に学んだことがない」とする割合が最も多く、約8割であった。

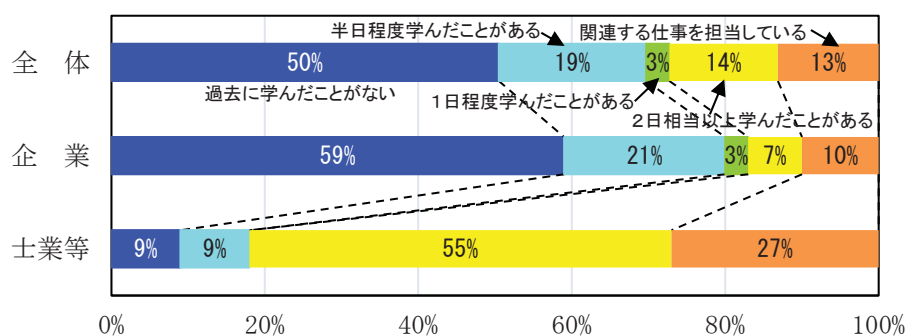
すべてのテーマで、企業の方が、「過去に学んだことがない」とする割合が高くなった（図表1-6-12）。

図表 1-6-12 講義テーマへの学習経験の有無（2地域合算）

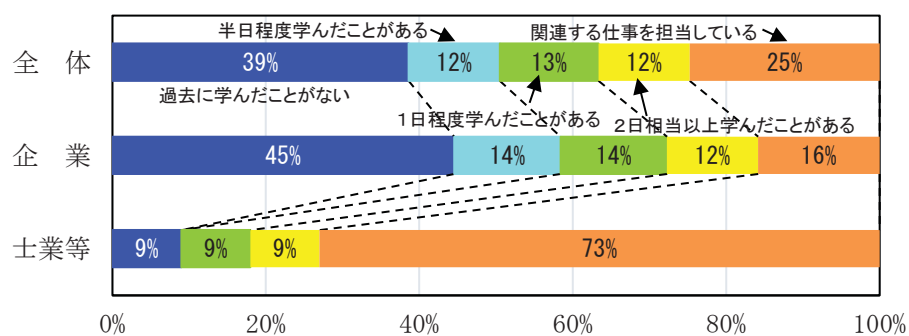
<コーポレート・ガバナンス>



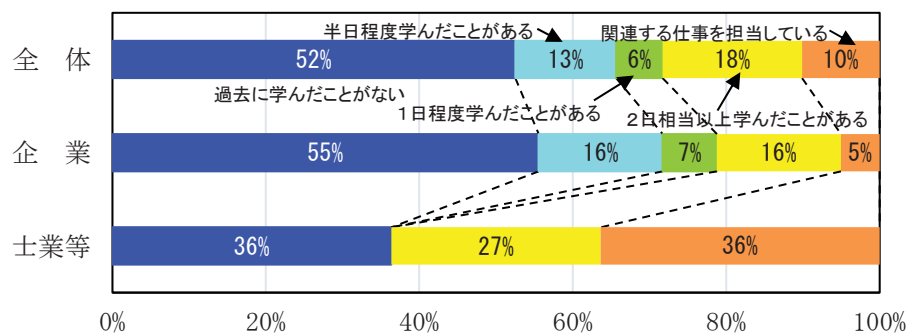
<法的役割と責任、リスクマネジメント>



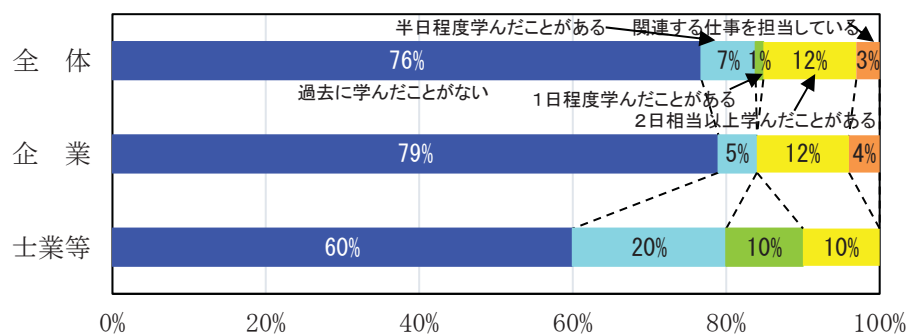
<財務・会計>



<企業価値と経営戦略>



<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>



(2) 各回の研修終了後の当日アンケート（結果詳細は第2部・資料4参照）

①結果概要

第1回～第6回の研修については、宮城・広島ともに、「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	○「顧客」「従業員」「債権者」はもとより、「関係会社」「取引会社」など向き合えるのが「役員」であり、それぞれの情報を収集して適切な分配を行うことの必要性を再認識した。 ○「全てのステークホルダーを満足させる価値の分配とは」「誰のための企業経営なのか」「事業継続のためには」「そもそも企業の存在意義は」…経営者目線で考える大切さを学び、自社の置かれている状況、今後について深く考えるきっかけとなった。 ○株式会社である以上、利益を出すことが求められ、その利益をすべてのステークホルダーが納得のいくように分配するのが経営者の使命であるという話は、新たな気づきであった。 ○コーポレート・ガバナンスへの取組が強化されてきた背景から、取締役の役割まで基本を教えて頂いた。グループワークでは、他の方の意見を聞くことができ、講義内容の理解につながった。 ●わかりやすく講義をいただき、考えるきっかけとはなったものの、テーマが壮大であり、自身の中で明確な回答を得られるまで至らなかった。今回の講義をきっかけに、経営者目線で物事を考えるくせをつけていきたい。 ●基礎知識が乏しいため、知らないワード、馴染みのないワードが出てくると理解するのに多少時間がかかった。 ●参考書籍は、講義を拝聴する上でのベースとはなったが、内容が難しく読んだからと言って覚えられるものではなかった。講義を受けた上で再度読めば、更に理解が深まると思う。
【第2回】 法的役割と責任、 リスクマネジメント	○会社法という難しい内容を、とてもわかりやすく説明頂き、取締役や監査役の役割と責任について理解が深まった。役員には権限を求められている反面、その責任も法律に基づき重く課せられていることを知った。 ○実際に訴訟となった事例を用いて、株主に対する役員の責任を認識することができた。グループワークにおいても、弁護士の方や会計士等の実務に強い方の意見もいろいろ聞け、立場による捉え方の差異なども認識することができた。

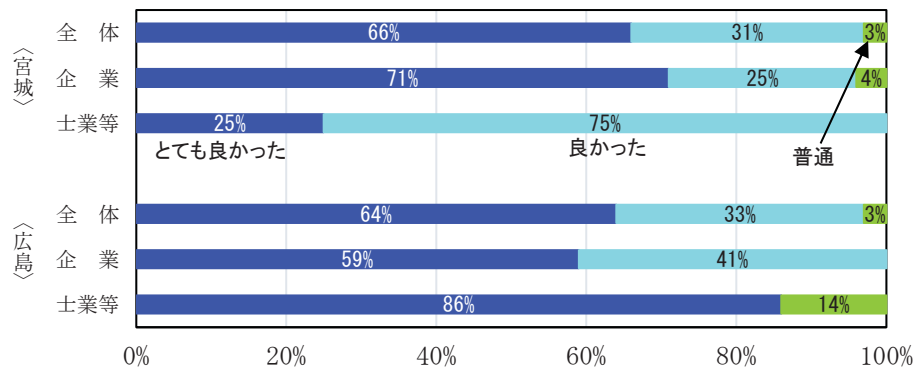
	○仕事である程度会社法は勉強しているものの、株式会社の機関設計で、監査等委員会設置会社と指名委員会等設置会社の内容がよくわからなかったが、わかりやすく説明して頂いた。 ○法令上の解釈だけではなく、条文に書いていないが最高裁判決で言及された考え方（一般解釈）をいくつか提示して頂き、どれも初めて聞く内容で新鮮であった。 ●法律上の耳慣れない言葉や独特の言い回しを、自分の理解に置き換えるのが少し難しかった。 ●そもそも短時間で説明するのは難しく、自己学習が必要であると感じた。 ●実際の判例を使った実践的なワークがあると、理解・関心が高まったかもしれない。
【第3回】 財務・会計	○決算書の裏にある各企業の経営戦略や「ドラマ」を、とても面白く解説して頂いた。業種によってどのような傾向があるのか等、具体的な事例が多く、非常にわかりやすかった。 ○会計や経理は苦手だったが、決算書の見方をわかりやすく教えて頂いた。同じ項目でもいろいろな見方をすることで見えてくるものが違うことがわかった。実際にワークの時間に自分で考えてみることで納得できた。 ○財務については自社の決算書も見ているが、他社の決算書の数字から状況を推し量ることができるのはとても大きな気づきになった。同業他社との比較検討も行ってみようと思う。 ○ワークが良かった。数字から見る通信簿を実体験した。企業分析の大切さや平素からの多角的な視点、及び情報収集が必要を改めて感じた。 ●難しい内容をわかりやすく説明頂いたので、理解できた。ただ、それを自分で解析して判断できるレベルには至っておらず、継続学習すべきである。 ●難しい専門用語も多くあり、ある程度を理解しているつもりであったが、消化不良に感じる部分があった。記憶が薄れる前に、参考書籍を読み直し、少しでも理解できたと思う。 ●内容が多いため、全2回講義にしてもよかったのではないかなと思う。
【第4回】 企業価値と経営戦略	○「企業価値と企業戦略」について、やさしい言葉で体系的に講義頂いてわかりやすかった。自社のサービスの価値曲線を描き、他業種の参加者と意見交換したのは初めてのことであり、貴重な体験であった。自社の他社より優れているところを客観的な言葉で説明するというのは、本来出来なくてはいけないことなのに、そういった

	訓練を普段いかにしていないかを痛感した。 ○企業価値、経営戦略、ビジョンとは何かを改めて考える機会を頂いた。自社・所属事業部がビジョンを明確に示しているのかと振り返る機会となった。また、戦略の考え方の基本：選択と集中と差別化であるとの意識を持てたことから、自社の中での選択と集中すべき案件は何かじっくり考えるためのヒントを頂いた。 ○顧客のニーズ・ウォンツに着目したイノベーションや外部環境を深堀していく中で、自社の戦略を練ることなど実際のワークの中で疑似体験できたのが、今後の自社戦略の構築において、よい経験になった。 ○これからの時代の企業価値は、儲かりさえすればよいというものではなく、ステークホルダー、地域、地球環境等についても考えていかなければならないという、とても重要なことを教えて頂いた。 ●講義内容は理解できたが、自社、実務にどのように活かせばよいのかというところまで考えると、難しい内容なのではないかと思う。取捨選択の判断は難しい。 ●外部環境予測のテーマは、日頃日常的に考えていないような大きなテーマ（宇宙開発、資本主義等）だったのでとても難しかった。 ●どうしても思考が短期的になりがちで、長期的・大局的思考に欠けていることを痛感した。
【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	○目の前のことだけでなく、今後どんな社会になっていくのか、ということ 키워ードとし、経済動向、技術動向、政策動向から大きなビジョンを描き、変えていくこと。そして、困りごとに目を向け、課題解決に向けた発想力を磨き、ビジネスにつなげていくことの楽しさと必要性を学ぶことができた。無形資産投資とイノベーション、生産性の好循環はとても興味深く、更に知識を深めたいと思った。 ○マクロ環境が上手くまとめられており、知見が広がった。日頃、自分が属する業界や業種の中に情報が偏りがちだが、より高い視点で考えさせられる良い機会になった。また、ビッグデータの活用についても、当社が最も必要とすることで大変勉強になった。 ○資料における統計データ等の見方、見せ方など、大変参考になった。「設備投資効率」の図や「交易条件指数」の推移の表を見て、現在日本が置かれている状況・課題がはっきりと認識できた。 ○他業種の問題点から新しいものを創造し、新しい事業を考えるワークはとても面白かった。異業種の中から自分の仕事の改善点、新しい方向性を見つけることができるような気がした。普段の仕事、会話、情報などから、「イノベーション」は生まれてくることを認識できた。

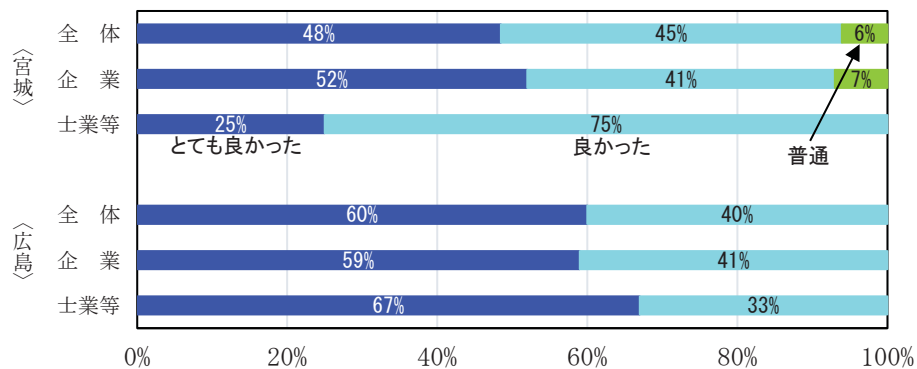
	改めて、異業種間コミュニケーションの良さを感じた。 ●国際競争力ランキングや様々なデータの解説が特に興味深く、腑に落ちる内容であった。時間がなくなり、全部の解説を聞けなかったのが残念であった。 ●グループ討論のテーマが難しく、上手く議論に参加できなかった。 ●資料がわかりやすかったため理解したつもりであるが、改めて見返した時、日本の課題の大きさ、短期的な解決の難しさも感じたので、本当の意味での理解はまだ不足していると思う。また、専門用語が多く、理解するのが難しかった。
【第6回】 アクションプランの共有と発表	○グループ内でアクションプランを出し合い、発表した内容に講師よりコメントを頂いたり、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。 ○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。 ○アクションプランを使って、これからの行動目標を可視化することによって、6回の学びで感じた自分の強み・弱み、それぞれに対応した具体的な行動が、将来に向かってできると感じた。 ○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ったり、他の方の考えがとても参考になった。 ●アクションプランのグループ検討は、一般企業に勤める方、経営者の方、土業の方で分けてグループ検討してもよかったのではないと思う。 ●グループ共有は他の受講者のプランを参考にできて良かったが、グループ発表には馴染まない題材に感じた。 ●自分をはじめ、アクションプランというものの作成にあまり慣れていないため、アクションプラン中心に具体的な意見交換を円滑にできたようには感じられなかった。

図表 1－6－13 各回の研修について

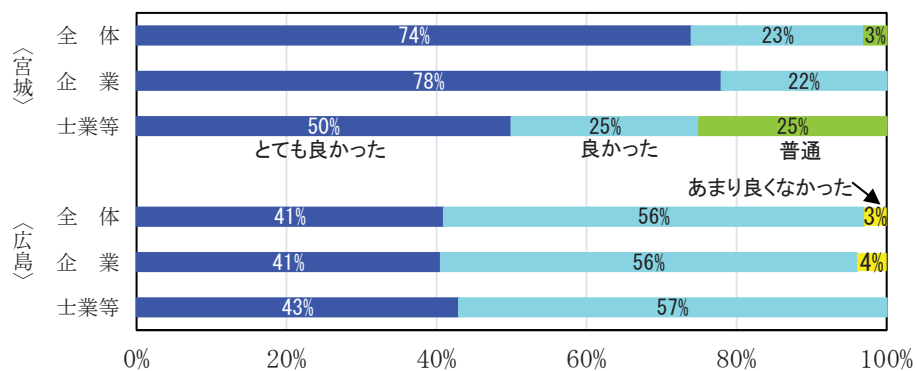
<第1回>



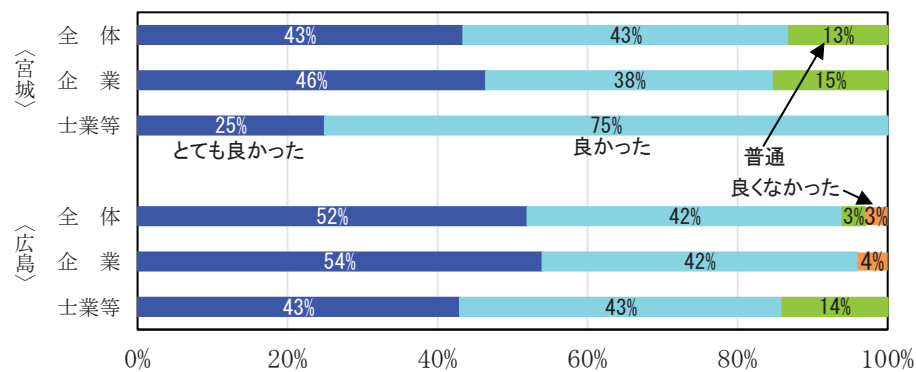
<第2回>



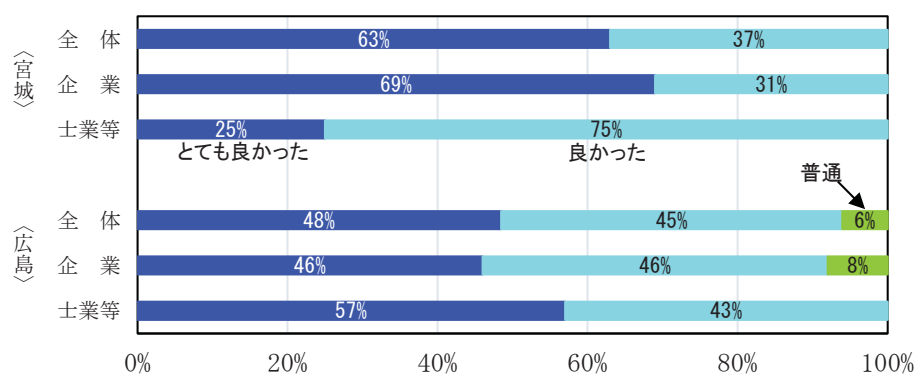
<第3回>



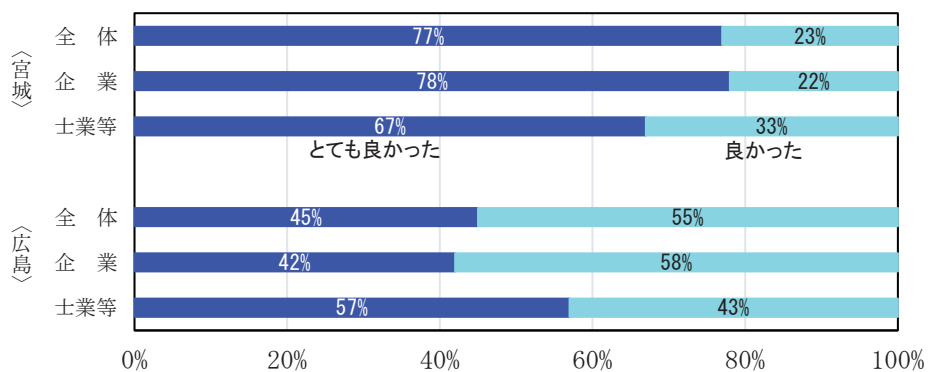
<第4回>



<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、ほとんどの回で8割を超えた（図表1－6－14）。

ただし、第1回の宮城（企業）、第2回の宮城（企業・士業等）・広島（企業）、第3回の広島（企業）では、「理解できた」とする割合が8割を下回った。

その理由としては以下のとおりであった。

（第1回）

- ・ 講義だけではまだ理解できたとは言えないので、推薦図書等を読んでみたい。
- ・ 一定の理解はできたと思うが、本当の意味はわかっていないと思う。
- ・ グループワークで自分の意見をうまく発言できなかったので、結局、理解が不十分であったと感じた。

（第2回）

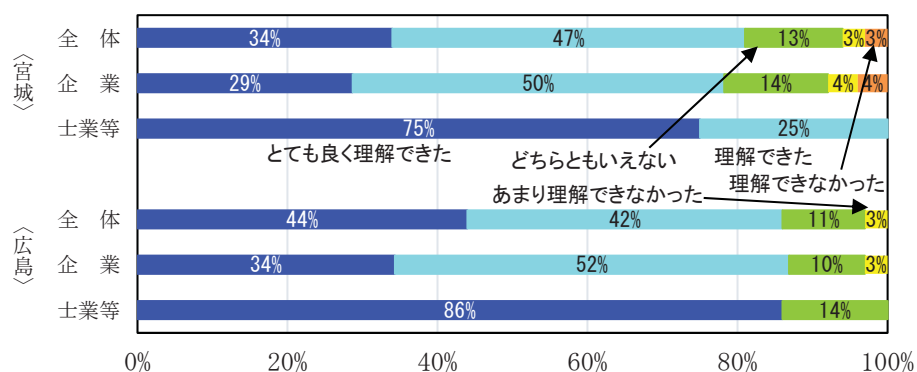
- ・ 実務経験が伴わないので、頭では理解できたが、実際はあまり自信がない。
- ・ 説明の内容は理解できたが、様々なケースに直面した場合に対処できると思えない。
- ・ 講座のうち、リスクマネジメントの部分を理解するのが難しかった。
- ・ 自身の事前学習不足を感じた。

（第3回）

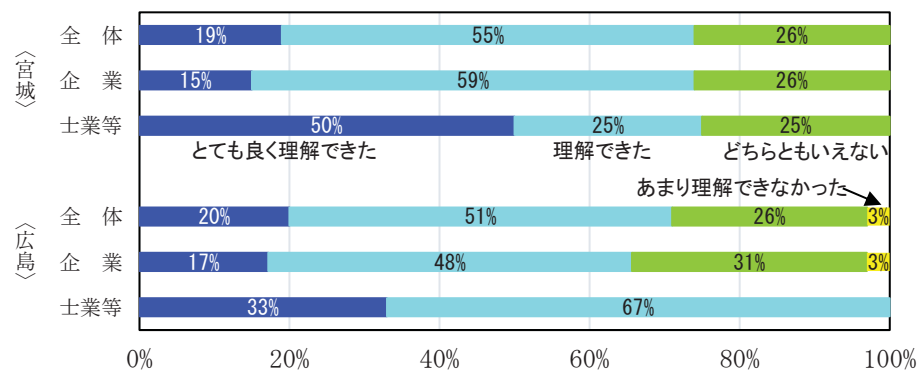
- ・ 前半は大変よく理解できたが、後半がついていけなかった。
- ・ ある程度は理解出来ていると思うが、まだ理解したと言い難いところが多々ある。

図表1－6－14 各回の講義の理解度

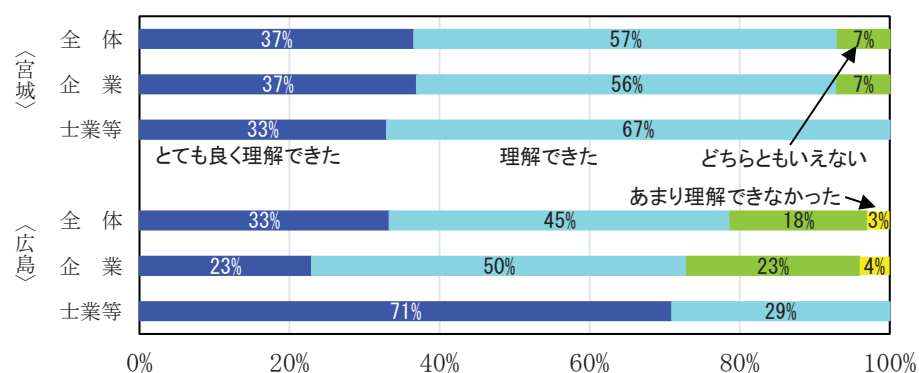
<第1回>



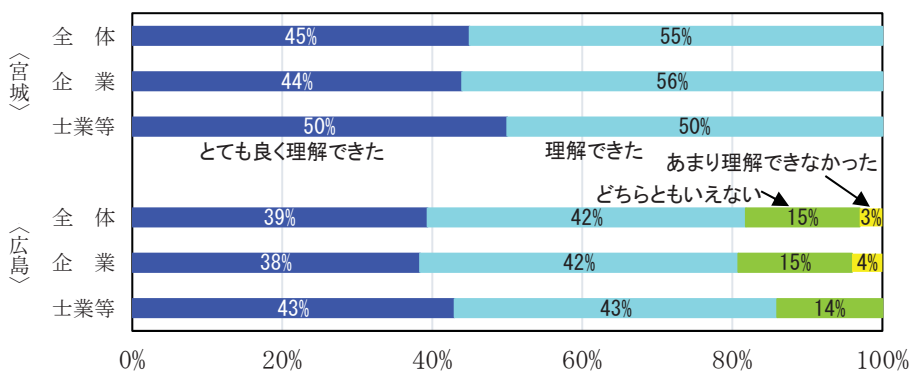
<第2回>



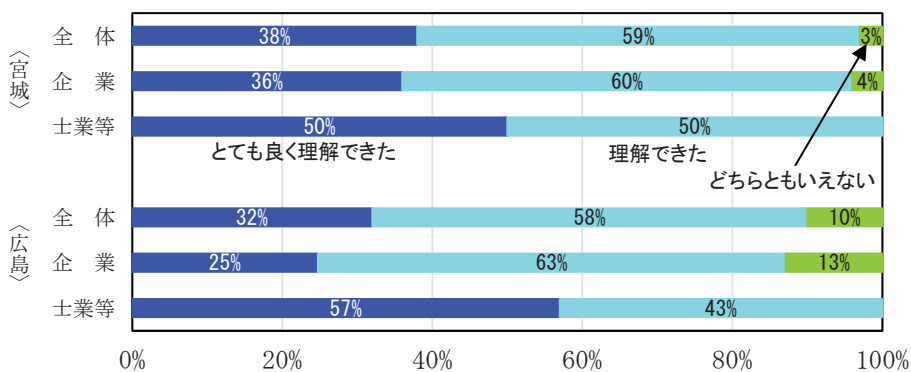
<第3回>



<第4回>



<第5回>



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。また、大企業・中小企業、地元企業など、様々な立場の経営層の講演からの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。
- 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)

- ・ トップマネジメントの話は、経営者としての覚悟、周囲からの軋轢をどう自分の中で消化したのか、といった点で勉強になることが多かった。
- ・ 大企業から中小企業まで、いろいろな経営者の話があり、立場によって考えも様々であると感じた。しかし、共通しているのは、どの方も人間として素晴らしい方ばかりで、特に社員に対する考え方は大変参考になった。
- ・ 女性ならではの経営の仕方、社内での立場や振る舞いなど、実際経験されていることを率直にお話し頂けたことがとても参考になった。
- ・ 社員を家族のように愛すること、傾いた経営基盤の立て直しに必要な覚悟など、学ぶべきものが多々あり、自身の今後に向けた心構えができた。
- ・ 自分自身の想い、信念を持つことの大切さと持ち続ける強さが必要だと意識できた。
- ・ 他社の役員クラスの方の講演を聞く機会がなく、特に女性役員経験者ともなると皆無であるため、実際に役員として活躍されている方がどのように経営に取り組んでいるのか直接伺うことができて、大変勉強になった。
- ・ コミュニケーションの大切さ、日々の勉強と研鑽、メンタルの持ち方など、経験に基づいた講演であり、勉強になった。

<講義>

- 「コーポレート・ガバナンス」、及び、「法的役割と責任、リスクマネジメント」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、事前学習を促すことが必要。
- 講義の中で、企業事例を活用した演習や、議論から新しいものを生み出すディスカッションが理解度を高め、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)

- ・ 自社の取組があらゆるステークホルダーに向けて満足いくものか否かを考えたい。
- ・ 会社法上の取締役の責任と取締役会の重要性について、事例をもとに考える時間をもらい、とてもわかりやすく理解することができた。
- ・ 財務諸表からの企業の見方は、まさに経営判断に直結することでもあるので、もっと多くのことを学びたい。自社の決算書を分析し、強み・弱みについて検討したい。
- ・ 企業価値を高めていくには、社会問題を踏まえて、これからの未来を描きながら更なる展開を考えていくことが必要だと感じた。
- ・ 無形資産投資とイノベーションを重視すべきということが、客観的なデータから読み取ることができ、データ分析の重要性も理解できた。グループワークで出たヒントからビジネスモデルをつくりたい。

(3) 全体アンケート

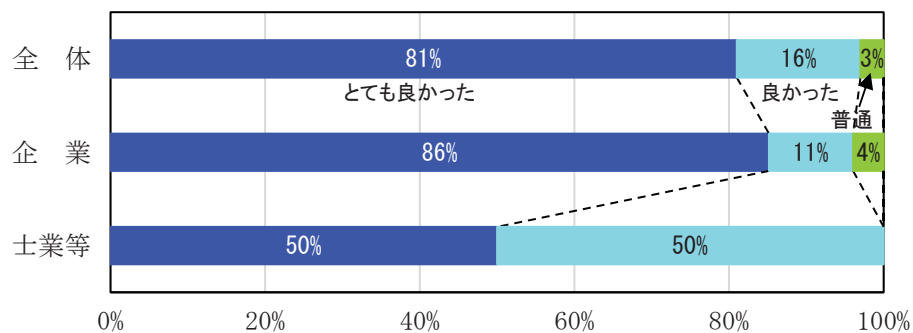
今回、第5回終了後（令和2年（2020年）1月下旬）と第6回終了後（令和2年（2020年）2月下旬）の2回にわけて、今後の参考とするため、全体アンケートを行った。その結果の概要は以下のとおりである。

①研修全体について

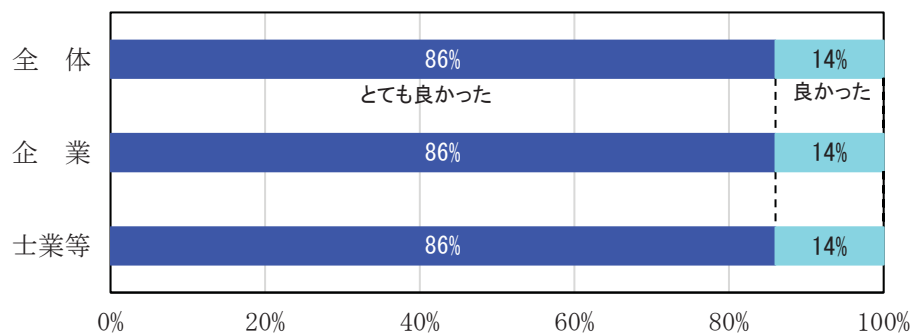
研修全体については、「とても良かった」、「良かった」を合わせると、宮城では9割以上、広島では100%が良かったと回答した。なお、「とても良かった」と回答した割合は、宮城では約8割、広島ではおよそ9割となった（図表1-6-15）。

図表1-6-15 研修全体について

<宮城>



<広島>



良かった点として、主なコメントは以下の通りであるが、2地域とも共通していた。

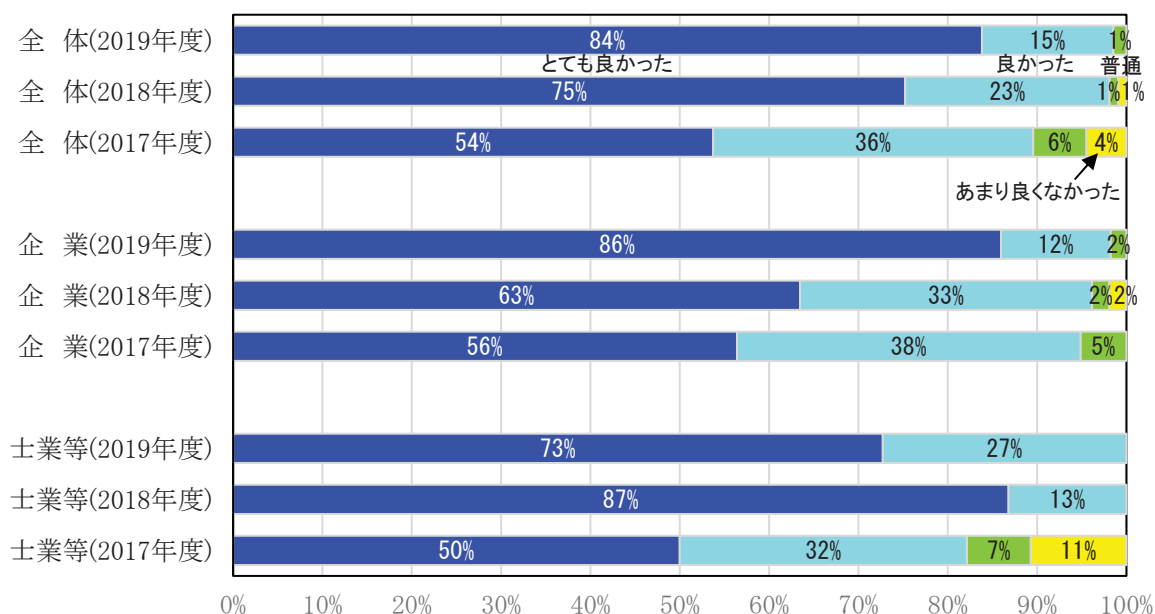
- ・今回講義頂けたこと、そして提示された参考書籍を再度紐解き、経営者としてゆるぎないビジョンをもってビジネスに取り組んでいきたいと思っている。また東北一円から集まった非常に優秀な女性とともに学べたこともとてもありがたく、誇りに思う。

- ・ 会社経営や法務知識、先端テクノロジー等を少しずつ、そして解りやすく講義して頂き、また素晴らしい経営者・役員経験者の方々の熱いメッセージを生でお聞きすることができ、本当に贅沢な内容だった。参加者との交流や先生方の熱い励ましのメッセージを頂くことで、自分が今やるべきこと、将来目指すべきことが見えてきた。「こうありたい」と、将来の姿について臆することなく発言できる仲間を得て、本当に得難い経験をさせて頂いた。
- ・ 役員としての心構えから、法的責任などのテクニカルな部分までバランスの取れた内容だった。そして何よりも、講師陣が、普段お会いできないような方々だったので、毎回、楽しみであった。また、立場上、周りに相談相手が少ないため、名刺交換やネットワーク交流会を通じて、講師や参加者の方々との話がとても楽しかった。見直す点、自信を持って良い点などに気づくことができた。
- ・ 役員に必要な技量について、各研修プログラムで適切に構成されており、今後自身が自己学習をするにあたって、取組が進めやすい入口を確保頂けたように思う。また、毎回講演頂く方が皆さん非常に素晴らしい方で、スキルはもとより人間力の高さが人を牽引する一番大事な技量かも、と思わせて頂ける方ばかりで、非常に良い経験を頂いた。
- ・ 特に女性経営層の方の講演では、共通して倫理観を持って身を正すことが大切であると伺ったように思う。私もぶれずに倫理観と芯を持って頑張っていきたい。
- ・ 毎回グループ構成を変えて頂いたことも、色々な方と接することができ有意義だった。
- ・ 今、何が課題なのか、何をすべきなのかを考えるきっかけを作って頂いた。ここで出会ったメンバーから多くの刺激を受けたことも、今後の仕事や広島（中国地方）での仕事においてプラスになると思う。

なお、「興味深い講義が多く、知識としてとてもためになったが、反面駆け足な感があり、ワンテーマについて深掘する時間も必要と感じた」という声もあった。

また、研修全体について、本年度（2地域（宮城・広島）の合算）と過年度（2018年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、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、8割を超え、昨年度より9ポイント増加した。「とても良かった」、「良かった」をあわせた割合も、昨年度からさらに増え、ほぼ100%に近くなった。特に、企業では、「とても良かった」とする割合が、昨年度の約6割からおよそ9割と大幅に増加した（図表1－6－16）。

図表1－6－16 研修全体について（過年度比較）

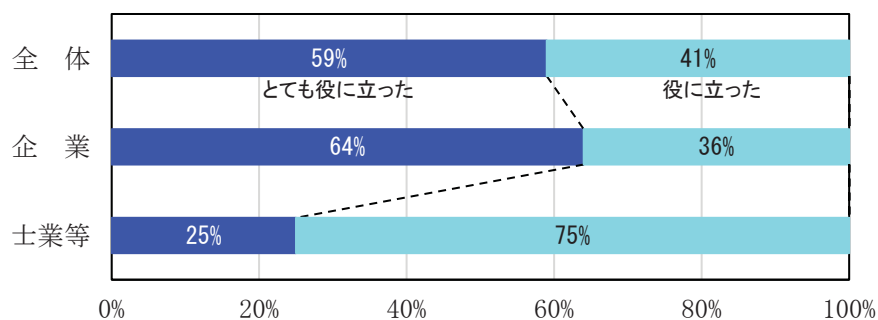


②役員として必要な知識の習得

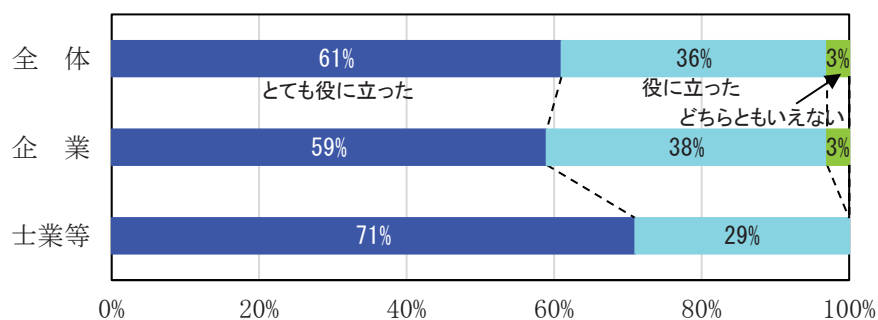
役員として必要な知識の習得については、「とても役に立った」、「役に立った」と回答した割合は、宮城では100%、広島では9割強であった。特に、「とても役に立った」と回答した割合は、宮城の企業と広島の士業等で高くなった（図表1－6－17）。

図表1－6－17 役員に必要な知識の習得

<宮城>

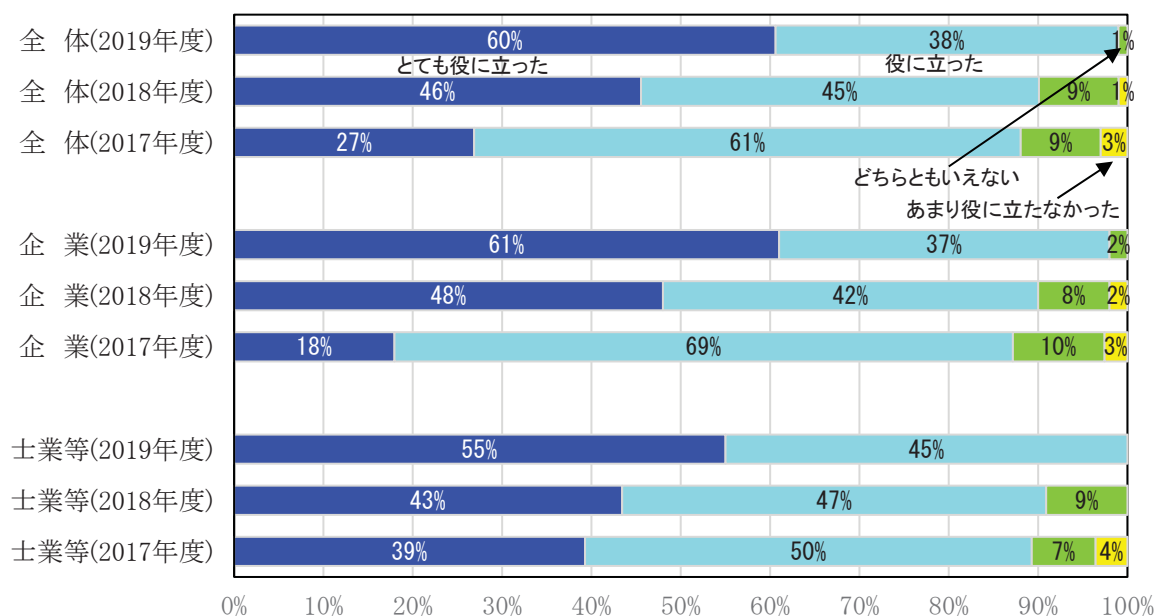


<広島>



また、役員として必要な知識の習得について、本年度（2地域（宮城・広島）の合算）と過年度（2018年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、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6割であり、企業、士業等ともに、昨年度から増加した（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）



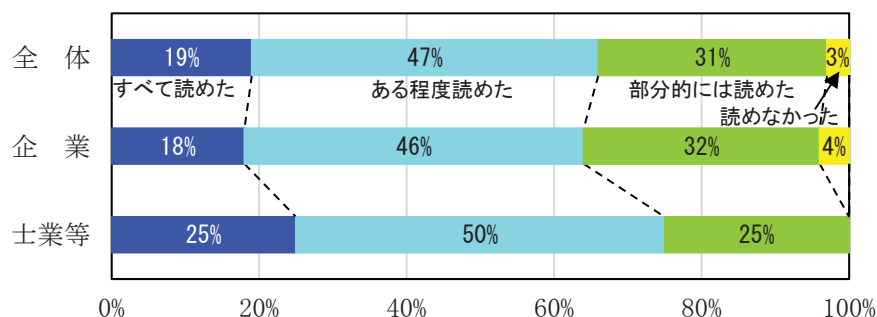
③講義テーマ関連の参考資料・参考書籍

(ア) 参考資料の利用（事前もしくは事後）

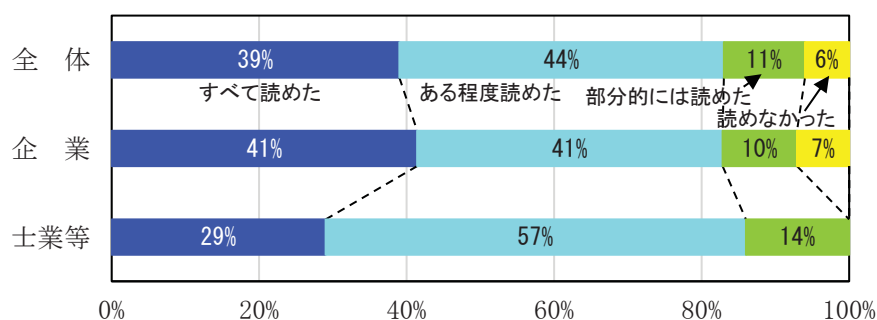
配布された参考資料を、事前もしくは事後に読めたかについては、「すべて読めた」と回答した割合は、宮城では約2割、広島では約4割であった。「すべて読めた」、「ある程度読めた」、「部分的には読めた」をあわせると、宮城・広島とも、9割以上が読めたと回答した（図表1－6－19）。

図表1－6－19 参考資料の利用（事前もしくは事後）

<宮城>



<広島>

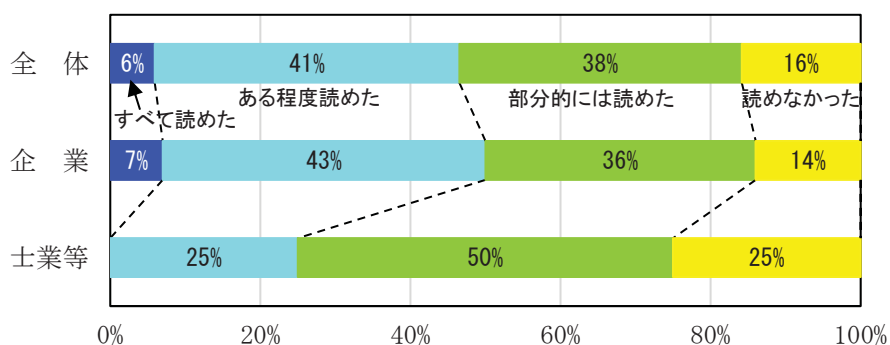


(イ) 参考書籍の利用（事前もしくは事後）

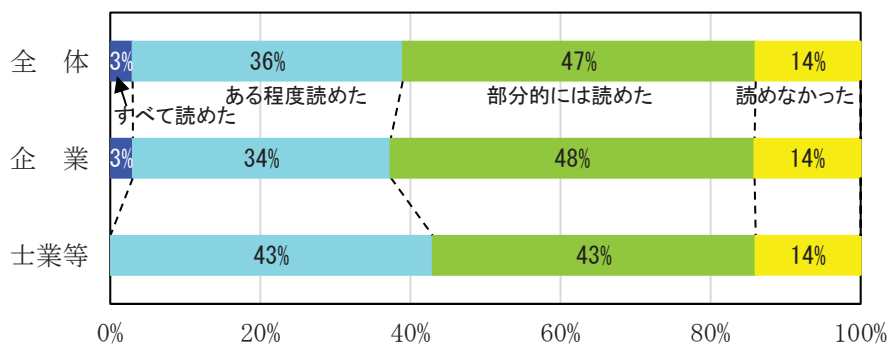
参考書籍を、事前もしくは事後に読めたかについては、「すべて読めた」と回答した割合は、宮城・広島とも１割未満であったが、「すべて読めた」、「ある程度読めた」、「部分的には読めた」をあわせると、宮城・広島とも、８割以上が読めたと回答した（図表１－６－２０）。

図表 １－６－２０ 参考書籍の利用（事前もしくは事後）

<宮城>



<広島>

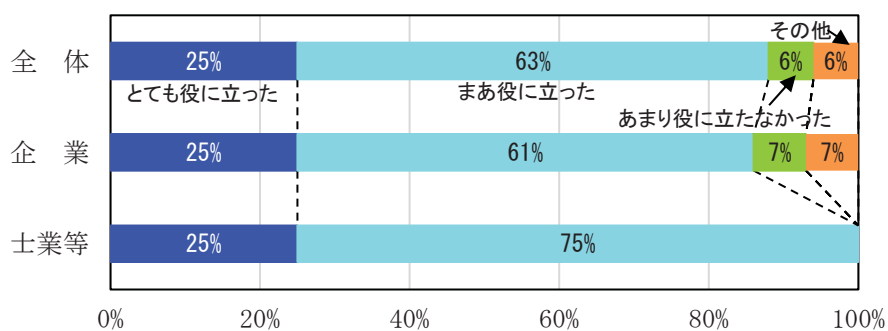


(ウ) 参考資料・参考書籍の有用性

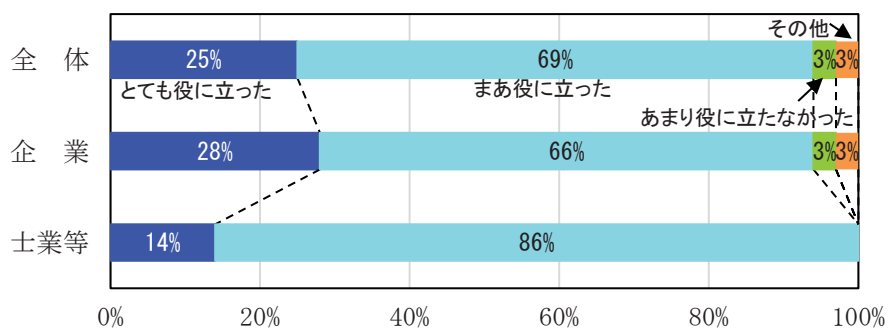
参考資料・参考書籍が、本研修の学習に役に立ったかについては、「とても役に立った」、「まあ役に立った」をあわせると、約9割が役に立ったと回答した（図表1－6－21）。

図表1－6－21 参考資料・参考書籍の有用性

<宮城>



<広島>



④能力

(ア) 能力を高めるのに役立った、参考になったもの

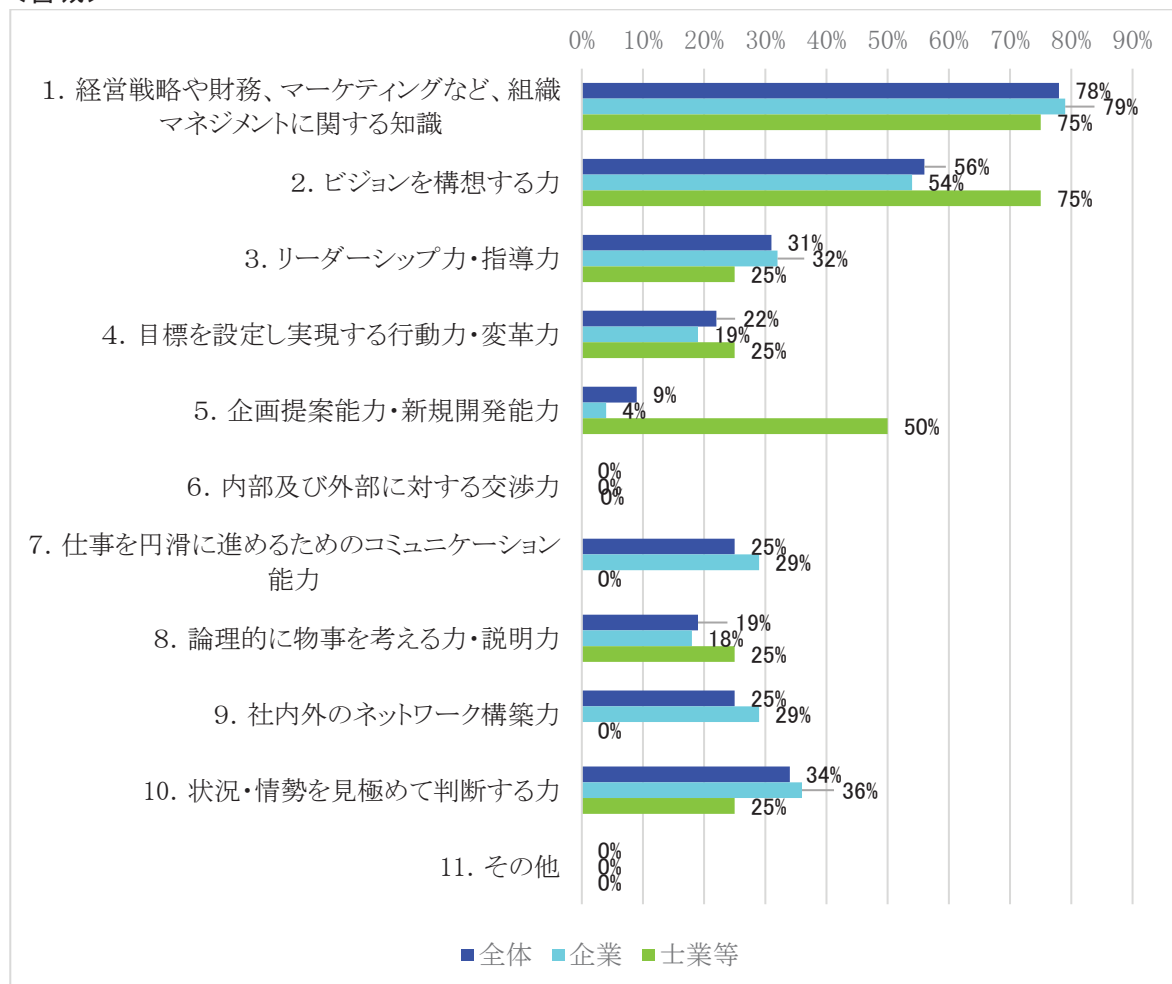
本研修受講により、どの能力を高めるのに役立ったか、また、参考になったかについては、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」が、宮城・広島の2地域とも最も高く、宮城で約8割、広島で約7割であった。

2番目以降で、宮城・広島で共通するものとしては、「ビジョンを構想する力」が5割前後、「リーダーシップ力・指導力」が3割強と高かった。

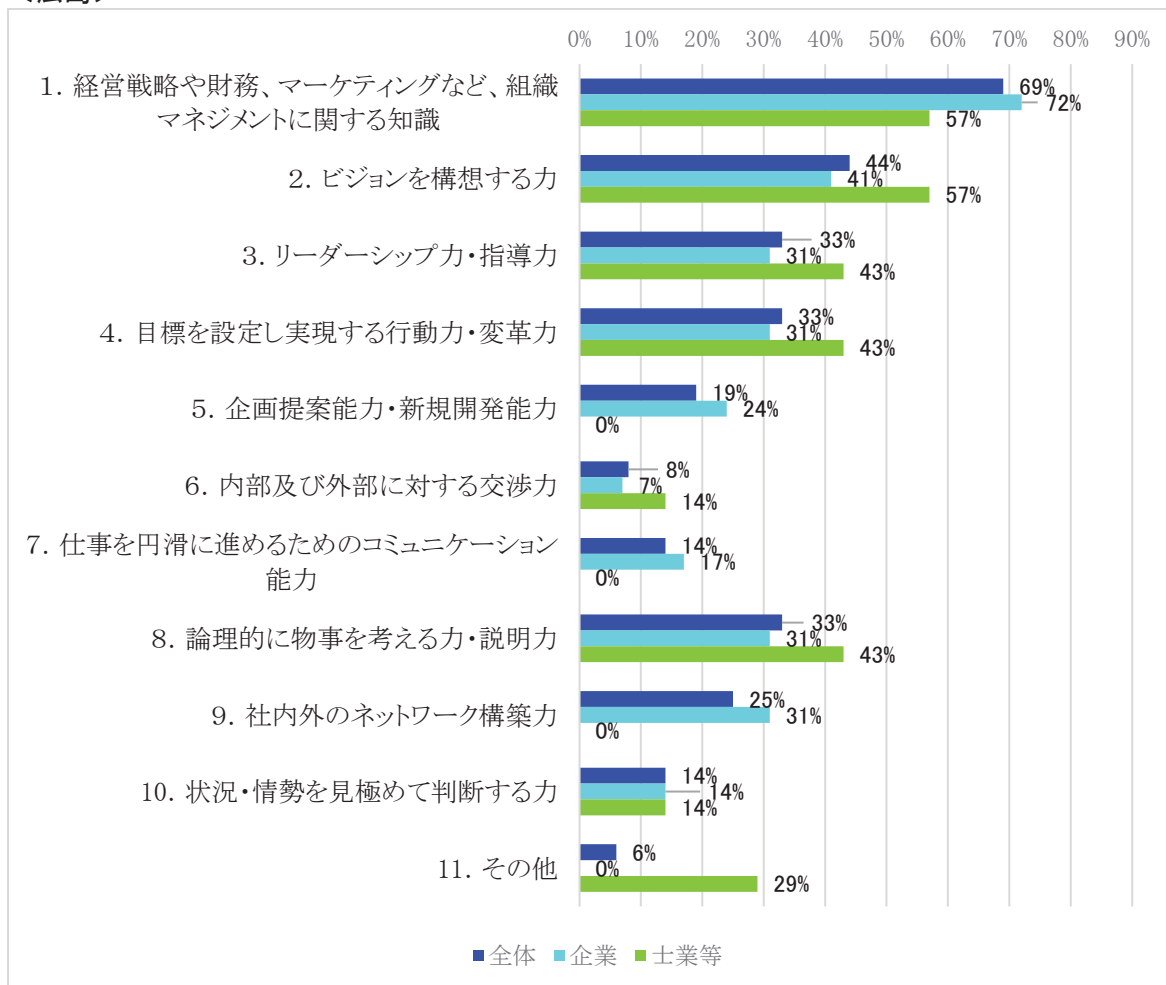
そのほか、宮城では「状況・情勢を見極めて判断する力」、広島では「目標を設定し実現する行動力・変革力」と「論理的に物事を考える力・説明力」が3割程度となった（図表1－6－22）。

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）

<宮城>



<広島>



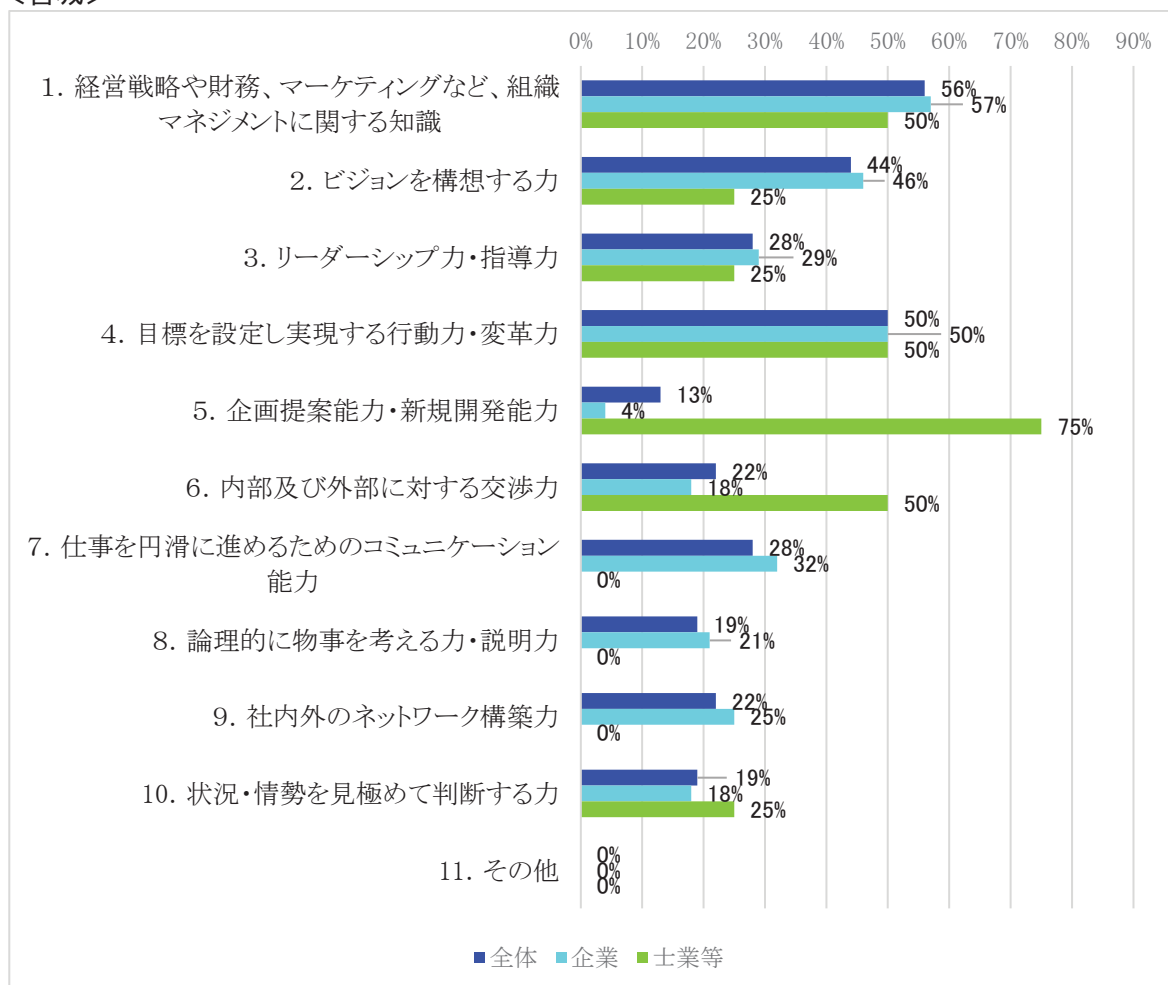
(イ) 役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力

役員を目指す上で、高めたい（高めるべき）能力については、宮城では、「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」、「目標を設定し実現する行動力・変革力」、「ビジョンを構想する力」の順に高く、5割前後であった。

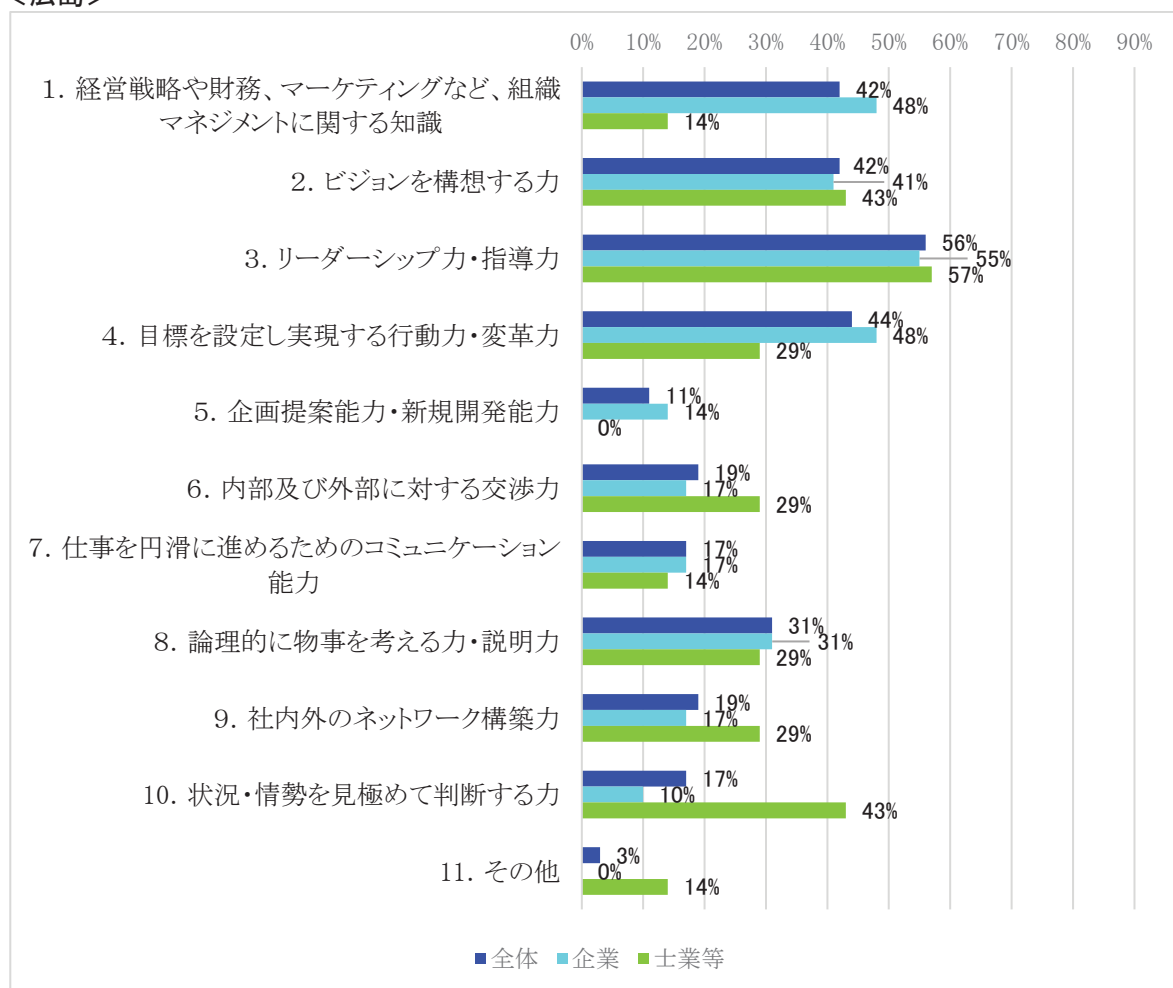
広島では、「リーダーシップ力・指導力」が最も高く5割を超え、次いで、「目標を設定し実現する行動力・変革力」、「経営戦略や財務、マーケティングなど、組織マネジメントに関する知識」、「ビジョンを構想する力」が約4割であった（図表1-6-23）。

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）

<宮城>



<広島>

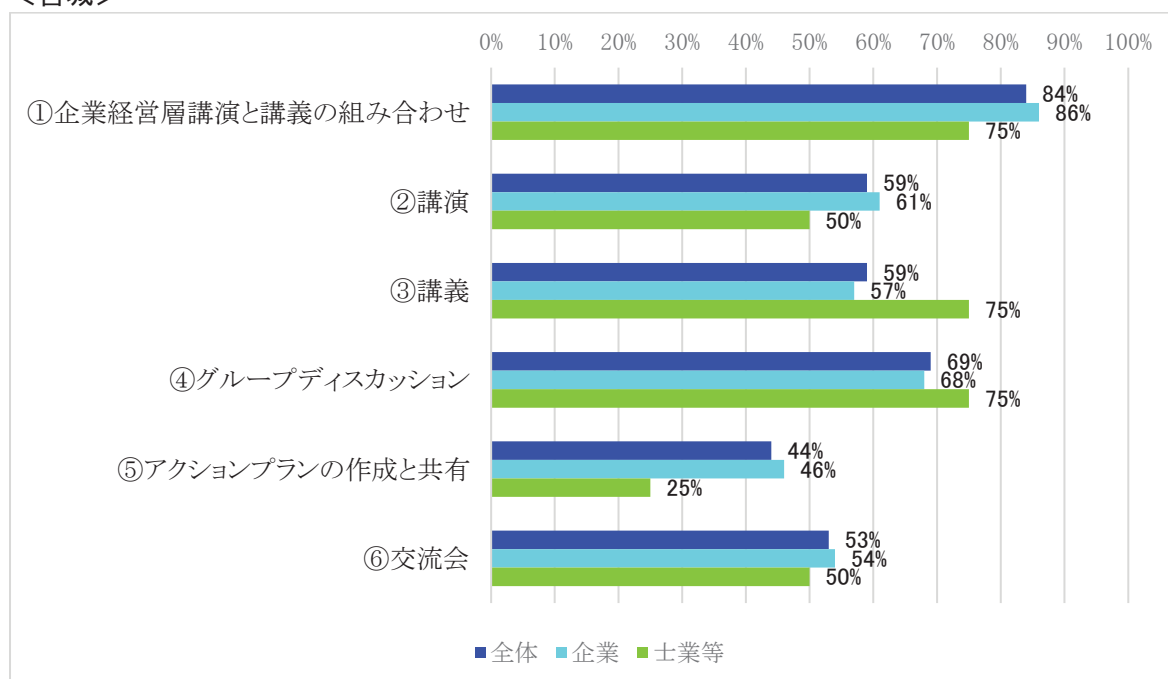


④プログラム構成

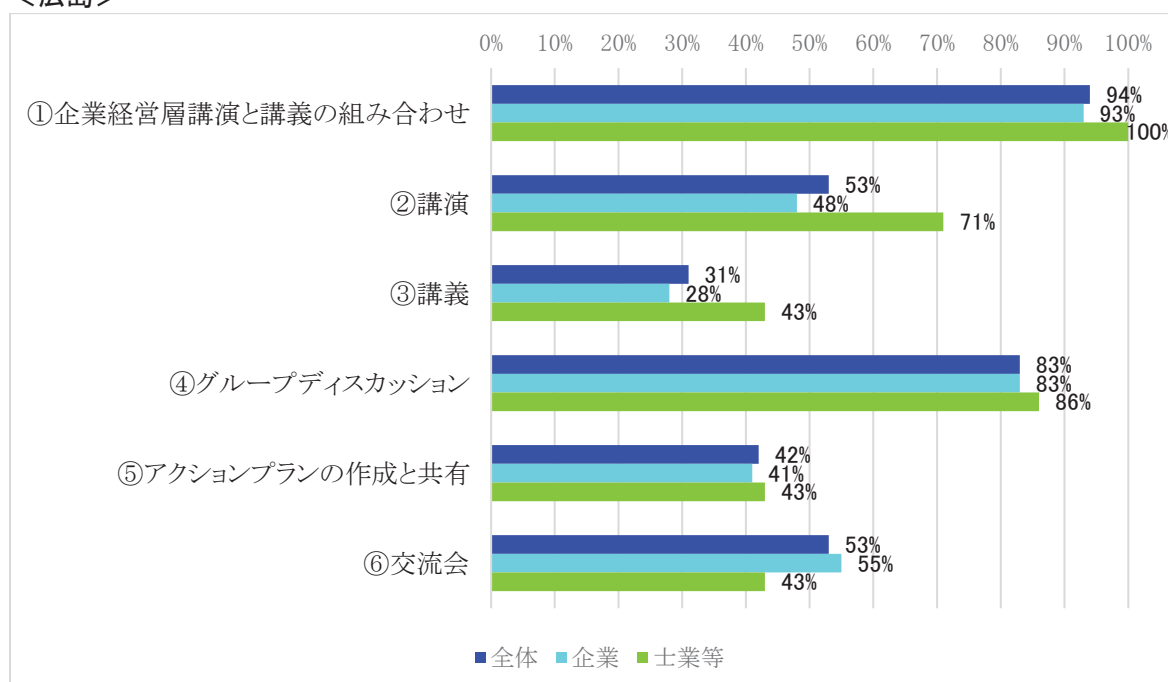
研修のプログラム構成については、「企業経営層講演と講義の組み合わせ」が良かったとする割合が2地域ともに最も高く、宮城では8割以上、広島では9割以上であった。次いで、「グループディスカッション」が良かったとする割合がともに高く、広島では約8割であった（図表1－6－24）。

図表 1－6－24 プログラム構成で良かった点（複数回答）

<宮城>



<広島>

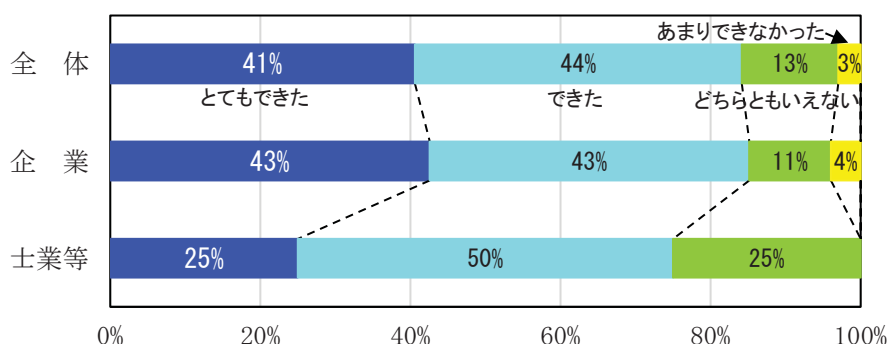


⑤ネットワーク構築（ネットワークの広がり）

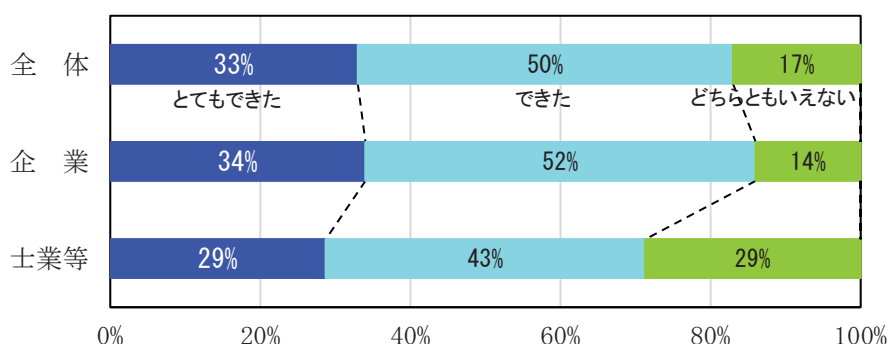
ネットワーク構築（ネットワークの広がり）については、「とてもできた」、「できた」と回答した方は、宮城・広島とも、8割を超えた。企業・士業等でみると、2地域とも、その割合は企業の方が高くなった（図表1－6－25）。

図表1－6－25 ネットワーク構築（ネットワークの広がり）

<宮城>



<広島>



ネットワーク構築が「できた」と回答した理由として、「毎回異なるグループワークで、いろいろな方と知り合うことができた」、「名刺交換やグループ討議等でネットワークが広がった」、「幹事を務めてくれる人がいて、ありがたかった」というコメントが多くあった。

主なコメントは以下の通りである。

- ・都度交流の時間を設けて頂き、また、グループメンバーも替えて頂くなどの工夫をして頂いたことで、ほぼ全員と情報交換をすることができた。最終日の交流会ではさらに親交を深めることができ、今後この「ネット」を「ワーク」させるよう、定期的に場を設けたい。
- ・幹事役の方がいらっしゃるの、大変助かる。今後も関係を続けていきたい。
- ・毎回グループ編成が変わるので、多くの方と直接お話することができた。また、発表や質疑応答のあとの休憩時間やネットワーク交流会の場で、さらに突っ込んだ話もできた。
- ・名刺を交換するだけでなく、LINEのグループに参加したり、同窓会の約束をしたりと、今

後の繋がりも期待できる。

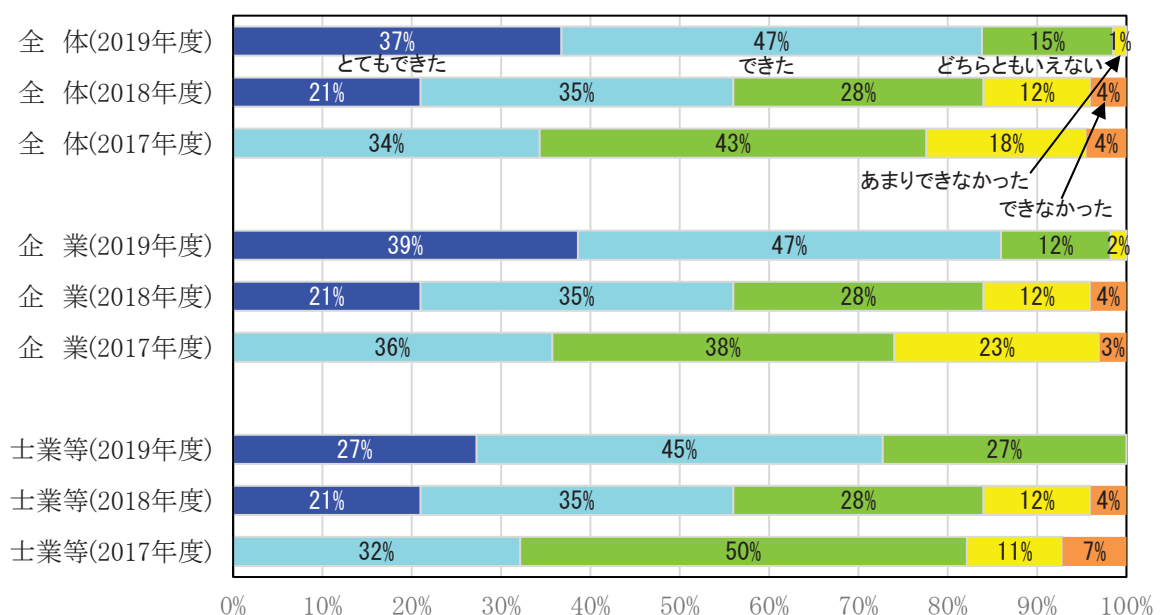
- ・今まで全く縁のなかった業種の方との意見交換ができた。女性ならではの悩みや不満などを共有できた。
- ・日頃の業務で社外の方と話す機会が全くないため、接点のない会社の方や士業の方から色々なお知り合いになれたため、今後何かあったときは相談できるのではないかと思う。

また、「ネットワーク構築」が「どちらともいえない」、「あまりできなかった」と回答した人も若干あった。その主な理由は以下の通りである。

- ・現在まだ積極的にネットワークを構築しようとしていない。
- ・メンバーが多かったので、ネットワークを築くところまでいけなかった。グループでも一度も同席できなかった方もいたので、限られた時間ではなかなか難しいと感じた。
- ・遠方からの参加であり、開催地の参加者とあまり接点がないため。
- ・全員とは名刺交換ができなかったことと、交流会も一度しか参加できていないので、まだ個人的なつながりにはなっていない。
- ・仕事に活かせるかどうかとなると、厳しいところがある。
- ・半年の間グループで一度もご一緒できなかった方がいる。その分、数回同じ方とグループになった方もいる。
- ・妊娠中で、懇親会に参加できなかったのが残念であった。

なお、ネットワーク構築について、本年度（2地域（宮城・広島）の合算）と過年度（2018年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、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8割を超え、昨年度より28ポイント増加した（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）



⑥回数・頻度等

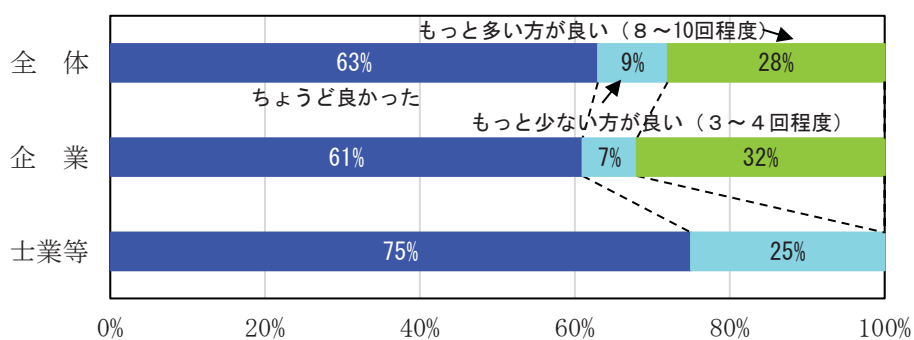
(ア) 回数

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、宮城では約6割、広島では約7割であった。

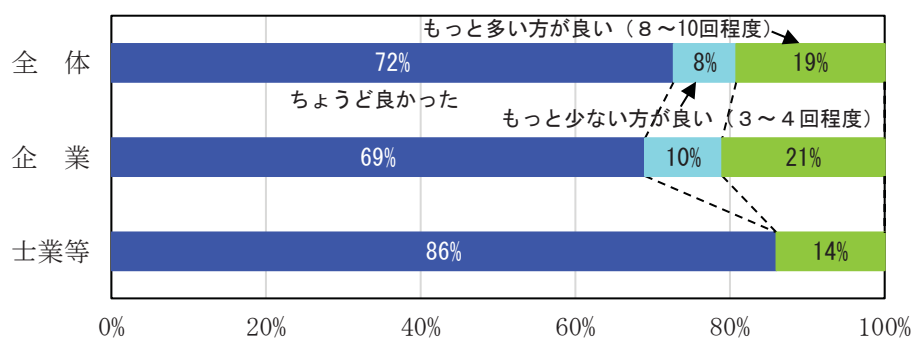
また、「もっと多い方がよい（8～10回程度）」とする割合は、宮城で約3割、広島で約2割あり、宮城・広島とも、企業でその割合が高くなった（図表1－6－27）。

図表1－6－27 回数

<宮城>



<広島>

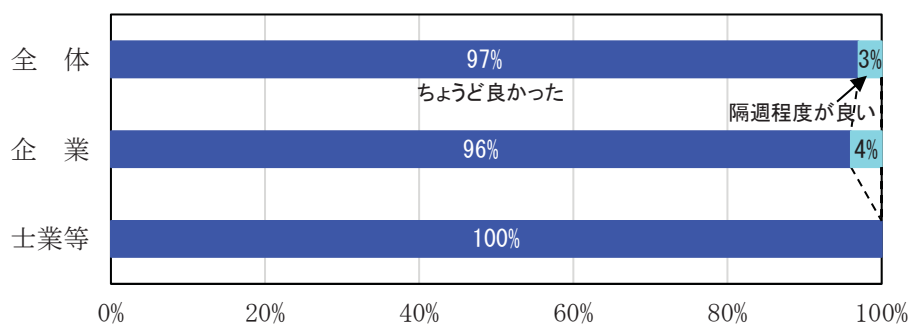


(イ) 開催頻度

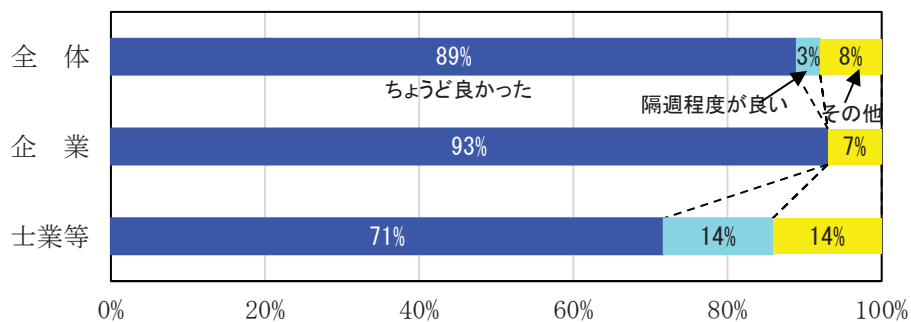
開催頻度（月１回）については、「ちょうど良かった」と回答した割合は、宮城では９割強、広島ではほぼ９割であった（図表１－６－２８）。

図表１－６－２８ 開催頻度

<宮城>



<広島>



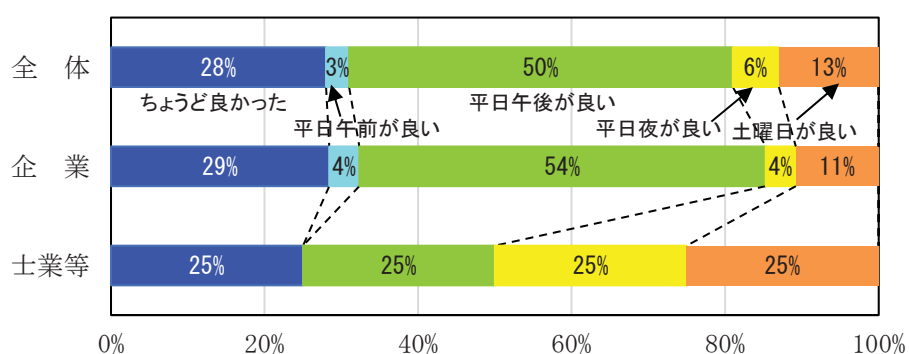
(ウ) 時間帯

時間帯については、宮城では、「ちょうど良かった」とする回答は約3割であり、半数が「平日午後が良い」と回答した。「土曜日が良い」も1割強あった。

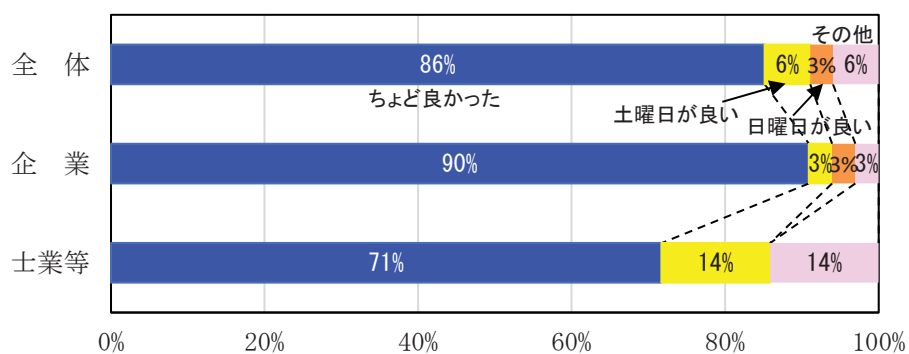
また、広島では、約9割が「ちょうど良かった」と回答した（図表1－6－29）。

図表 1－6－29 時間帯

<宮城>



<広島>



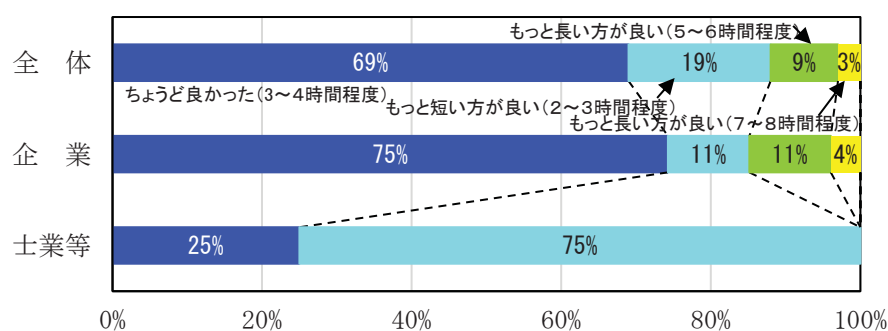
(エ) 1回の時間

1回の時間については、宮城・広島ともに、「ちょうど良かった(3～4時間)」が約7割であった。

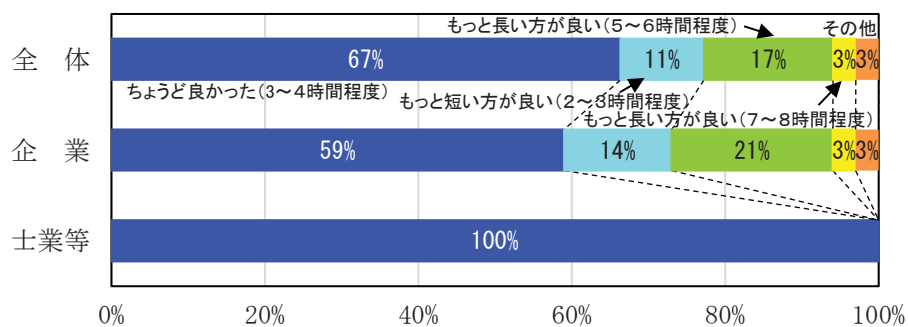
ただし、宮城では、「もっと短い方が良い(2～3時間程度)」という回答が約2割あった。一方、広島では、「もっと長い方が良い(5～6時間程度)」という回答が約2割となった(図表1－6－30)。

図表1－6－30 1回の時間

<宮城>



<広島>



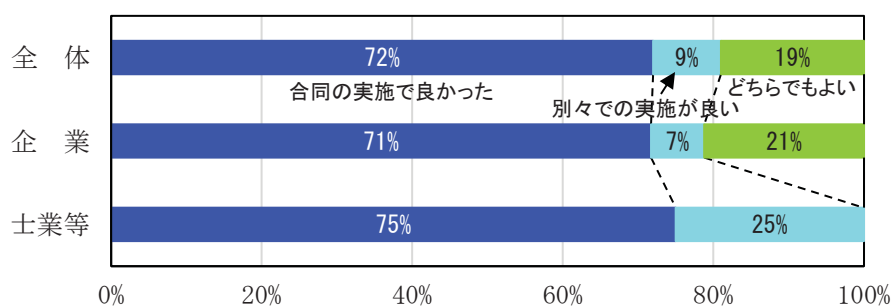
(オ) 研修の対象者

研修の対象者については、企業と士業等の「合同の実施で良かった」と回答した割合が、宮城・広島ともに約7割であった。

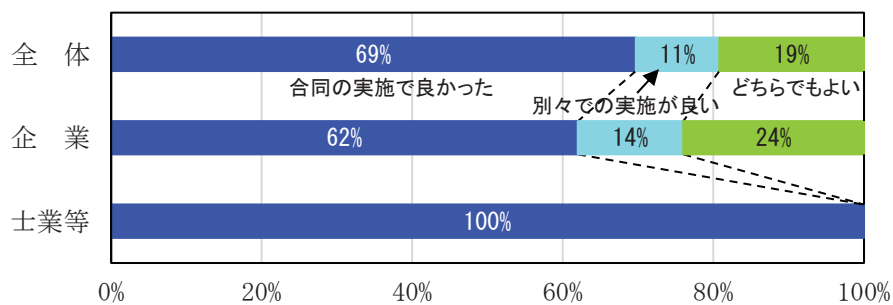
ただし、広島の企業では、「別々に実施がよい」とする割合が1割程度あった（図表1-6-31）。

図表 1-6-31 研修の対象者

<宮城>



<広島>



（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）

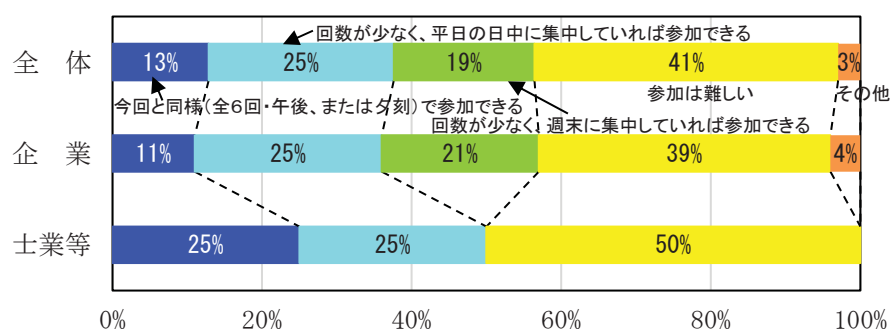
東京での開催の場合、宮城・広島とも、「参加は難しい」が4割を超えた。次いで多いのは、宮城では、「回数が少なく、平日の日中に集中していれば参加できる」、広島では、「回数が少なく、週末に集中していれば参加できる」が約2割であった。

なお、「今回と同様（全6回・午後、または夕刻）で参加できる」と回答した割合は、宮城・広島ともに1割程度であった。

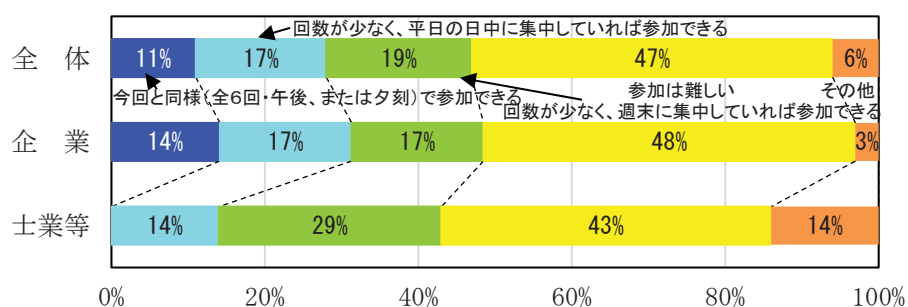
2地域ともに、回答にバラつきがあることから、東京以外の地域での開催は意義がある（図表1－6－32）。

図表1－6－32 開催地域（東京開催の場合）

<宮城>



<広島>

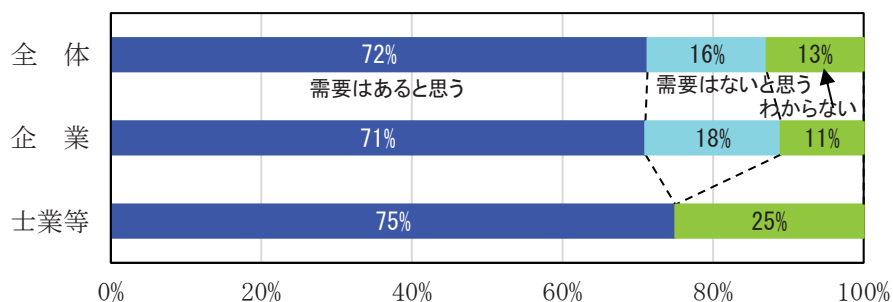


(キ) 研修の実施形式

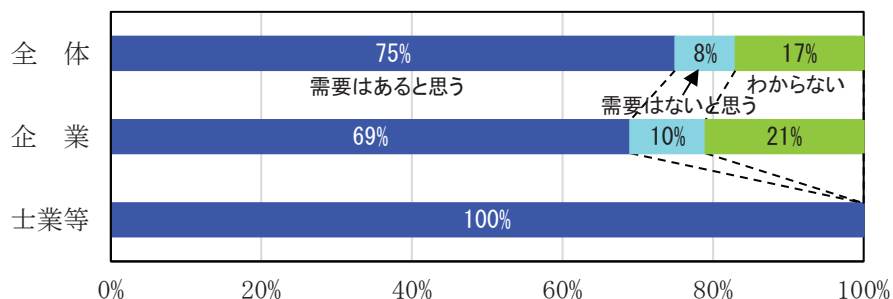
今回はすべて集合研修の形式であったが、集合研修とオンラインの組み合わせた形式での実施について、需要はあると思うかどうかについては、宮城・広島とも、「需要はあると思う」と7割以上が回答した（図表1－6－33）。

図表 1－6－33 研修の実施形式

<宮城>



<広島>



「需要がある」という理由として、「遠方や業務の都合で出席できない場合、有効である」というコメントがあったが、同時に「生で話を聞くことや受講者同士で議論できることに価値がある」というコメントが多くあった。

主なコメントは以下の通りである。

- ・ 経営者や講師の方の声を「生で」聞く体験や、参加者同士の意見交換から得る気づきが、このような研修の醍醐味であると考えるため、集合研修形式の方が、ニーズがあると思う。
- ・ 遠方からの参加や子供がまだ小さい等制約がある方には、オンライン受講はありがたい。
- ・ 集合研修の場合、他企業の方とも仲良くなれるし参加することが楽しい。オンラインの場合、受講を後回しにすることが多いが、いつでも利用できるという利点もあり、どちらともいえない。

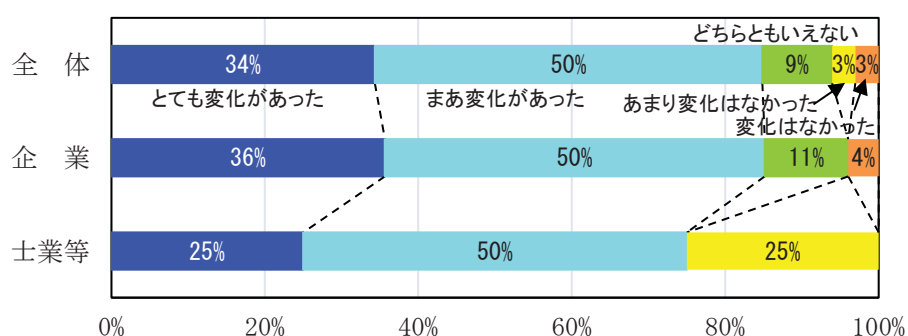
⑦本研修受講により、役員になることへの意識について

(ア) 意識や不安等の変化

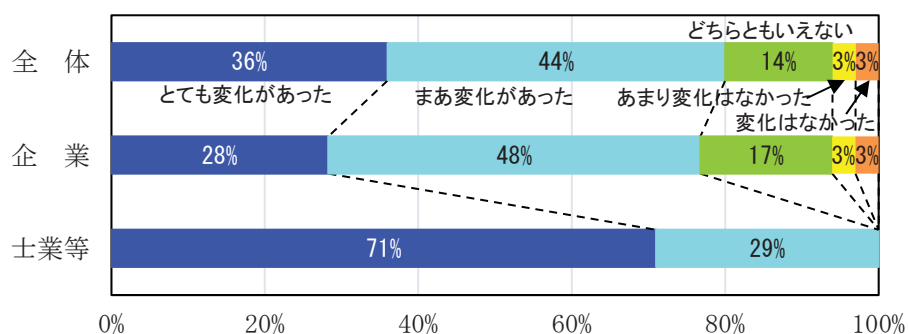
役員になることへの意識の変化については、「とても変化があった」、「まあ変化があった」をあわせると、宮城・広島とも8割以上が「変化があった」と回答した（図表1－6－34）。

図表1－6－34 役員になることへの意識や不安等の変化

<宮城>



<広島>



「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。

- ・「役員育成」というタイトルに臆していたが、企業で働いている以上、経営者としての考え方をもちながら業務にあたり、上を目指すのは当たり前のことであると自然に思えた。例えば自分がそれに近づけなかったとしても、女性社員が当たり前にそれぞれの持つ能力を最大限に発揮した結果、初の社内女性役員誕生の日が必ず来ることを信じて、今の業務にあたりたいと感じた。
- ・役員というポジションを積極的に目指すべきだと思うようになった。
- ・役員になるにあたり、どのような勉強が必要か漠然としか理解できていなかったが、受講後は勉強すべきことが具体的になり、取り組むことが明確になった。
- ・役員になるということが全く想像できる状況ではなかったが、学ぶことにより、少し見える世界が開けてきたため、飛び込む恐怖などの抵抗感が和らいだ。心構えができた。

- ・今回の研修後、意識は大きく変わり、役員というポジションが本気で目指すべき高みであり、また目指したい先だと明確に思えるようになった。
- ・「役員」という職責の「ミッション」「責任」が明確になったように思う。その上で役員としてやるべきことが以前よりも鮮明になったように感じる。

このように、役員について具体的なイメージを持てるようになり、その準備として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。

一方で、「どちらともいえない」「変化がなかった」「あまり変化がなかった」と回答した人もおり、その理由として、次のような点があげられている。

○「どちらともいえない」と回答した理由

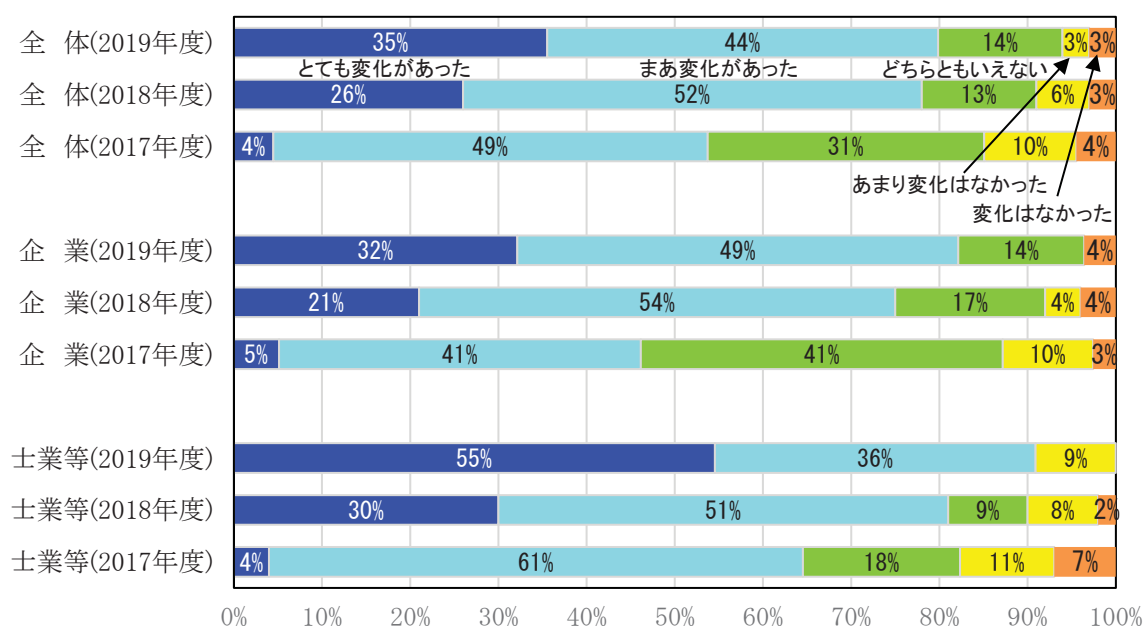
- ・不安を抱いているのは自分だけではないと励まされる一方、やはり役員は大変な立場だと再認識した。
- ・今回のプログラム、参考書籍を拝読拝聴し、自分の知識不足を痛感した。

○「あまり変化はなかった」と回答した理由

- ・やはり、不安だらけというのが本音である。成功率 50%でもやるという講師の言葉を見習いたいが、自信がない。
- ・従前より、会計専門家として、社外役員に就任した場合の責任・果たすべき使命については十分理解しており、特段の変化はない。

また、研修全体について、本年度（2地域（宮城・広島）の合算）と過年度（2018年度3地域（神奈川・愛知・関西広域）の合算、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、昨年度の約8割から、本年度は約9割とさらに増えた。特に、「とても変化があった」とする割合は、全体でみて9ポイント増加し、企業・士業等ともにその割合は高まった（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）



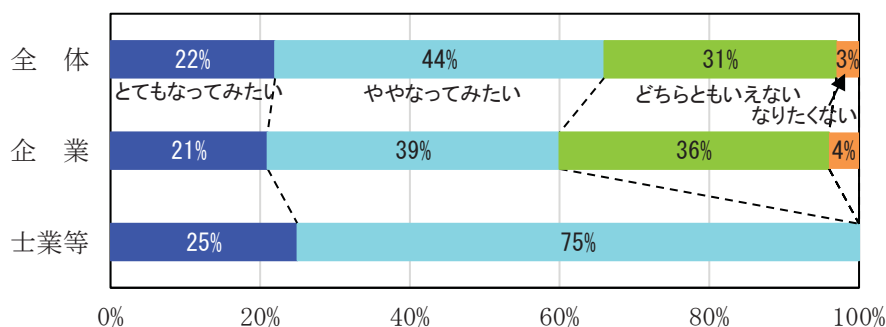
(イ) 役員になることへの意識

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、宮城で約7割、広島で約6割が「なってみいたい」と回答した（図表1－6－36）。

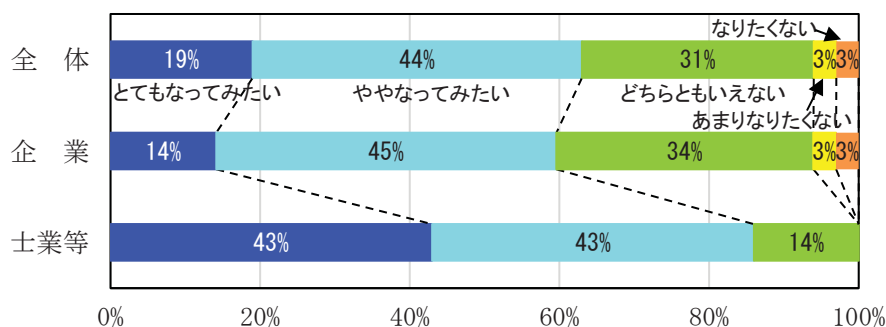
また、研修受講前に実施したアンケートと比べると、「とてもなってみいたい」、「ややなってみいたい」と回答した割合は、宮城では約4割から約7割、広島では約5割から約6割と増加し、企業・士業等ともに高くなった（図表1－6－37、図表1－6－38）。

図表1－6－36 役員になることへの意識

<宮城>

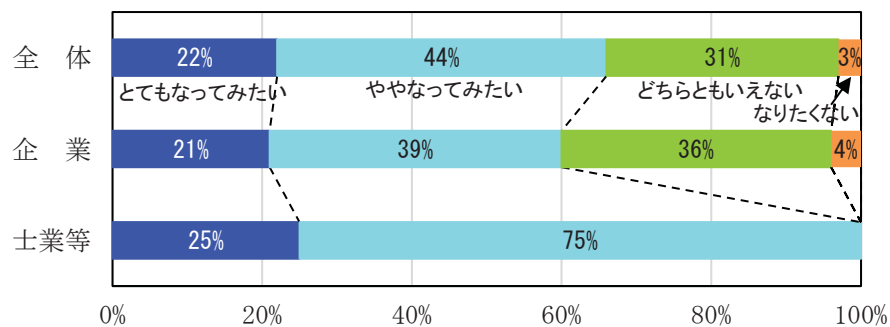


<広島>

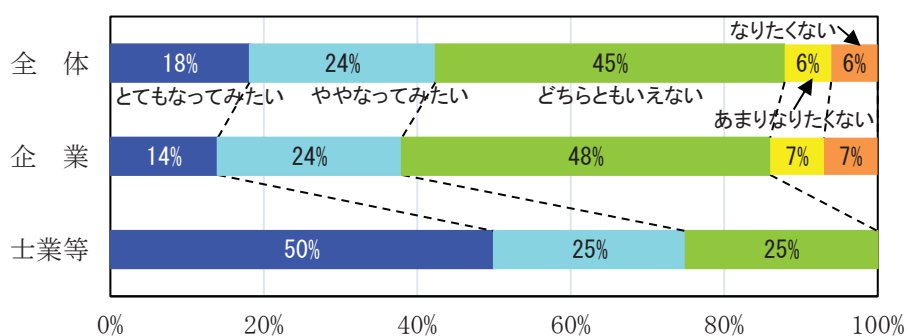


図表 1－6－37 役員になることへの意識 <宮城>

<受講後（令和２年（2020年）２月）の意識>

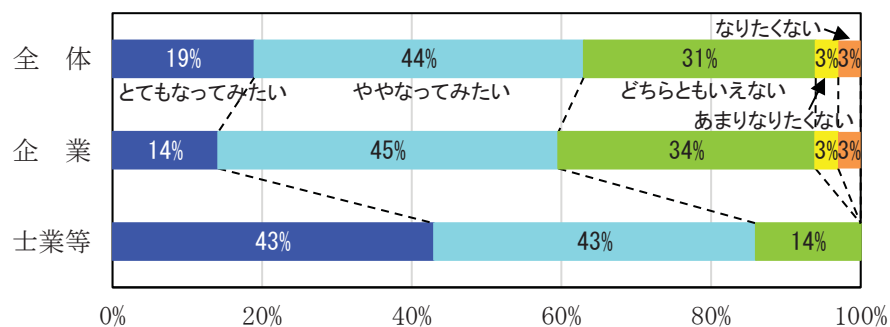


<受講前（令和元年（2019年）９月）の意識（再掲）>

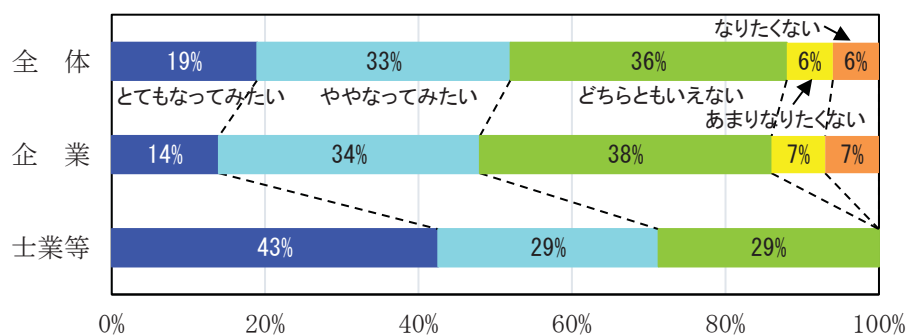


図表 1－6－38 役員になることへの意識 <広島>

<受講後（令和２年（2020年）２月）の意識>

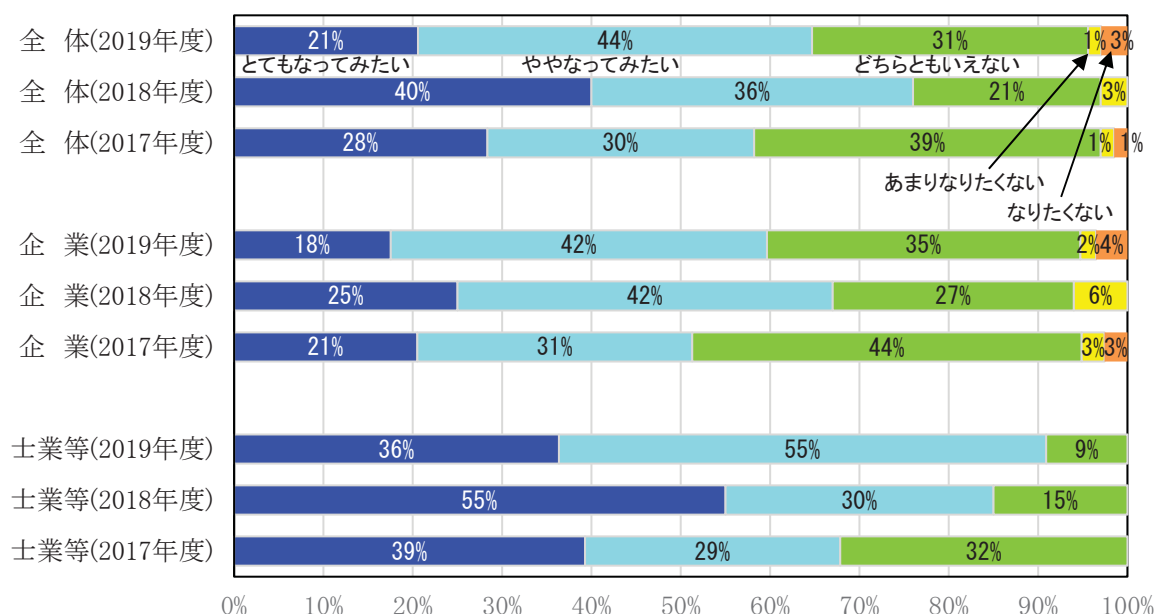


<受講前（令和元年（2019年）９月）の意識（再掲）>



昨年度と比較して、「とてもなってみたい」「ややなってみたい」をあわせ、「なってみたい」とする割合は、昨年度約8割であったが、本年度は約6割となった。特に、「とてもなってみたい」とする割合は、全体では約2割であった（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、図表1－6－41）。

受講前から比べると、多くの人は役員への意識が高まった、もしくは、変化がなかったとなっているが、若干名が役員への意識が後退していることが見える（「とてもなってみたい」→「ややなってみたい」、「ややなってみたい」→「どちらともいえない」、「あまりなりたくない」→「なりたくない」と変化した網掛け部分）。

ただし、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、責任の重さに気づいたなどが多い。

なお、役員への意識が後退している方の他の設問への回答では、研修については、「とても良かった」「良かった」、役員としての知識習得に「とても役に立った」「役にたった」と全員が回答している。

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）
＜宮城＞

宮城・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	あまりなってみたくない	なりたくない	
（事前アンケート） 受講前	とてもなってみいたい	3	1				4
	ややなってみいたい	1	5	1			7
	どちらともいえない	2	5	6			13
	あまりなってみたくない			2			2
	なりたくない			1		1	2
全体アンケート合計		6	11	10	0	1	28

○コメント ※網掛け部分

- ・力不足、知識不足ではあるが経験としてチャンスがあれば挑戦してみたい。
- ・自社の役員として、学び成長すべきことが多く、社外に出てというのはまだ難しく感じる。まずは足場固めからしっかり行いたい。

* 研修については、「とても良かった」（１名）「良かった」（１名）、役員としての知識習得に「とても役に立った」と回答。

宮城・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	あまりなってみたくない	なりたくない	
（事前アンケート） 受講前	とてもなってみいたい	1	1				2
	ややなってみいたい		1				1
	どちらともいえない		1				1
	あまりなってみたくない						0
	なりたくない						0
全体アンケート合計		1	3	0	0	0	4

○コメント ※網掛け部分

- ・現在も既に社外役員には就任しているため、現在の業務に差し支えない範囲であれば、お引き受けしたい。

* 研修については「良かった」、役員としての知識習得に「役に立った」と回答。

図表 1－6－41 役員になることへの意識の変化（受講前・受講後）
＜広島＞

広島・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 ってみたい	やや な って みたい	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 アン ケート ） 受 講 前	とてもな って みたい	2	2				4
	ややな って みたい	2	6	2			10
	どちらとも いえ ない		5	6			11
	あまりなり たく ない			1		1	2
	なり たく ない			1	1		2
全体アンケート合計		4	13	10	1	1	29

○コメント ※網掛け部分

- ・今回の研修に参加されていたメンバーの中にも、既に社外取締役をされている方、今回の研修中にお受けすることになった方がいらっしやり、研修受講でも更に意識が変わって対応できると言われていたのが印象的で、今後もしご依頼があるようであれば、前向きに検討したいという思いを持つことができた。
- ・自分の想いを伝え、良い会社、良い社会を作りたい。
- ・この研修を受講して、自分にはまだまだ知識・経験等不足していると実感した。
- ・現時点でも足りない部分が多々あり、なりたいというところまではまだ行きついていない。ただ、全く考えていなかったところから自分の成長のためという点で少し意識の範囲に入るところにはなった。

*研修については、「とても良かった」（４名）、役員としての知識習得に「とても役に立った」（３名）、「役にたった」（１名）と回答。

広島・土業等		受講後（全体アンケート）					事前アンケート合計
		とてもな ってみたい	やや な って みたい	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 アン ケート ） 受 講 前	とてもな って みたい	2	1				3
	ややな って みたい	1	1				2
	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		3	3	1	0	0	7

○コメント ※網掛け部分

- ・機会があれば是非チャレンジしたい。

*研修については「とても良かった」、役員としての知識習得に「とても役に立った」と回答。

(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	○研修内容全般について、「とても良かった」「良かった」と99%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。 ・役員に必要な技量について、各研修プログラムで適切に構成されており、今後自己学習をするにあたり、取組が進めやすい入口を紹介頂いた。また、毎回講演頂く講師が非常に素晴らしい方で、スキルはもとより人間力の高さが人を牽引する一番大事な技量であると思った。 ・役員としての心構えから、法的責任などのテクニカルな部分までバランスの取れた内容だった。 ・経営者として必要な知識・観点・人間性・コミュニケーション力など期待される資質がわかった。6回の研修で方向性・目指すべき姿を把握できた。 ・実務の体験が聞けるとともに理論的な整理もでき、バランスが良かった。 ・普段、接点がない地元の異業種の女性役員、役員候補の方と交流できたことは、人脈を広げ、情報交換できるよい機会となった。 ○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98%が回答している。 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。 ○プログラム構成については、「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9割、「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割と高かった。 ○プログラムに追加してほしいものとして、社員が自律した組織を作るための経営者の役割、具体例に学ぶ経営の成功・失敗事例、組織行動論・マネジメント、変革力や判断力、リーダーシップ、相手の考えを見抜くスキルや交渉トレーニング、コーチング、人材育成、SDGsのため企業の取組、などの希望がでていた。 そのほか、各講義ともにもう少し深堀したい、財務・会計をもっと集中的に学びたい、新規ビジネスについてもう一回追加してほしい、というコメントもあった。 ○「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8割が回答した。 「これからの行動目標を可視化することによって、6回の学びで感じた自身の強み・弱み、それぞれに対応した具体的な行動が将来に向かってできると感じた」、「アクションプランを立てることは苦手だが、この機会に作成してみて、自らを省みることができた」、「受講仲間の今後の抱負を聞き、自身のプランの見直しの参考になった」というコメントがあった。

	<要望> 具体的なコメントを記載 ・組織やマネジメントに関する内容をもっと充実してもらえると、実務ですぐ活かせる内容になる。 ・興味深い講義が多く、知識としてとてもためになったが、反面駆け足な感があり、1つのテーマについて深掘する時間が必要と感じた。 ・内容が濃く、ボリュームも大きかったため、1つのテーマにもう少し時間をかけてもよかった。 ・グループワークの時間がもう少し欲しい時があった。 ・名刺交換の時間をもう少し長くして欲しい。 ・研修後暫くたってからのフォロー研修があれば、自分自身のモチベーションの維持が保てると思う。また、皆さんの今後の活躍を知ることによって双方に刺激が与えられると思う。 ・毎回のアンケート内容が細分化されすぎて、少し時間を要する。また、記述欄は必須かわかりにくいので、必須ではなく任意の枠にしてほしい。 ・アクションプランのグループ検討は、一般企業に勤める方、経営者の方、士業の方で分けてグループ検討してもよかったのではないかなと思う。 ・グループ共有は他の受講者のプランを参考にできて良かったが、グループ発表には馴染まない題材に感じた。 ・自社、自組織においてのアクションプランなのか、自分自身が考えるあるべき姿なのかなど、迷うところがあった。 ・他の人のアクションプランを聞いても、あまり参考にならなかった。
考察	○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。 ○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、2代目社長など、多様な立場の経営者から講演頂いたことは、今回の受講者の約6割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。 ○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。なお、昨年度まではディスカッションの時間確保の要望が多かったが、研修時間を長くし、ディスカッション時間を増やしたことで、改善が図られたと考える。 ○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。 ○役員に必要な知識の一つとして、近年、人事制度改革や、新卒一括採用からの転換、メンバー型からジョブ型、同一労働同一賃金、ダイバーシティ、働き方改革などの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。 ○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。また、士業については、昨年度、企業と同じシートでは書きづらいという声もあり、「自分の知識習得・行動変革」、「組織改革への提案（顧客組織への提案を含む）」の2項目としたことで、書きづらさは解消されたと思われる。 一方、共有については、他者のプランが参考になった、また、アドバイスが良かったとする声が多かったが、発表については、馴染まないというコメントも複数あったことから、若干の改善について検討も必要であろう。 ○名刺交換の時間については、午後開催の場合、15分確保したことで適切であった。夜開催の場合、終了時間との関係から10分の設定となったため、途中で時間制限することもあり、時間を確保してほしいというコメントになったと思われる。名刺交換の時間は15分の設定が適切であろう。
--	--

ネットワーク構築	
アンケート結果	○ネットワーク構築（ネットワークの広がり）について、「できた」とする人は、宮城・広島とも8割以上が「できた」と回答している。 「今後も継続して交流できる仲間ができた。社外で仕事やキャリアについて話せる人ができたのが良かった」、「前向きに頑張っている女性管理職と一斉に集まる機会はなかった。一生ものの財産だと思う」、「毎回グループ編成が変わるので、多くの方と直接お話することができた」、「発表や質疑応答のあとの休憩時間やネットワーク交流会の場で、突っ込んだ話もできた」、「幹事役の方がいたので大変助かった」というコメントもあった。 <要望> 具体的なコメントを記載 ・メンバーが多かったので、ネットワークを築くところまでいけなかった。 ・グループでも一度も同席できなかった方もいたので、限られた時間ではなかなか難しいと感じた。 ・今後、仕事関係で再度お会いしたり、何かのグループネットワークができたり、フォローアップ研修等があれば構築できると思う。 ・仕事に活かせるかどうかとなると、厳しいところがある。 ・遠方からの参加であり、市内の参加者とあまり接点がない。 ・家庭の都合で懇親会等にはあまり参加できず、ネットワーク構築ができたといえるほどにはない。

考察	○ネットワーク構築の時間を、限られた研修時間の中で、いかに確保するかが課題であった。午後開催を基本としたことで、講義の中でディスカッションの時間を長く確保する、講演と講義の間の休憩時間（名刺交換時間）を15分と長くするなど、ネットワーク構築につながる仕組みづくりをした。また、終了後の時間的な余裕ができたことで、交流の図りやすさにつながったと思われる。 ○研修プログラムとしては、第1回と最終回のほかに、新たに第3回終了後に、交流会を組み入れた。交流会の時間では、受講者同士、自由に歓談できる時間を長くするようにした。 第3回に設定したことで、宮城では、幹事を引き受ける受講者がでてきて、その後、LINEでの連絡調整など積極的に行った。第6回終了後には、自主的な交流会が開催され、ネットワーク構築に大きな役割を果たしていた。また、広島では、県が中心となって、研修開始前の時点で幹事役の方数名に声かけを行い、早いタイミングで自主的なネットワーク構築を促した。 ○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など、継続的な取組へのサポートが望ましい。
----	--

参考資料・参考書籍	
アンケート結果	○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3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、8割強であった。 ○参考資料・参考書籍が学習の役に立ったと9割が認識している。 「関連書籍は多いため、お薦めの本を紹介して頂けると、手掛かりとして非常によかった」、「用意して頂いた資料を事前に目を通すことによって、予習ができた。また後で読み返した時に思い出す手掛かりになった」、「事前に基礎知識を得ることができた」、「研修前には読めなかったが、研修を受けた後に復習として見直すと学びが深まった」、「事前に読んだ時と、講義を聞いた後に読んだ時では感じ方が違い、自分の理解が深まったことがわかり、とても面白かった」とするコメントが多くあった。
考察	○昨年度までは、参考書籍の紹介のみであり、事前に読めなかったとする受講者が多かったため、本年度は、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。 ○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。

回数、頻度、時間帯、1回の時間	
アンケート	○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、「もっと多い方がよい（8～10回程度）」

結果	という受講者も約2割あった。 ○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。 ○時間帯については、全6回午後に開催した広島では、8割以上が「ちょうど良かった」と回答した。一方、午後4回と夜2回開催の宮城では、「ちょうど良かった」は約3割であり、「平日午後が良い」が半数であった。2地域とも、「平日午後」を希望する声が多かった。なお、「土曜日が良い」は約1割であった。 ○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7割と最も多いが、「もっと短い方が良い（2～3時間程度）」、「もっと長い方が良い（5～6時間程度）」も僅かにいた。 ＜要望＞ 具体的なコメントを記載 ・8回くらいが内容の充実という点では理想的と思うが、仕事を休んできたり、遠方からの参加を考えると6回という現状は妥当かと思う。 ・事前事後の学習を含めると1～1.5月の余裕がほしい。 ・開催時間帯は、平日の午後が良かったように思う。平日夜は、何度かあったが、若干疲れて集中力が持続できなかった。「集中力」という点では1回の時間ももう少し短くても良いと思う。 ・子供の迎え等があるため、17時までには終了するプログラムが有難い。 ・学習すればするほど、もう少し学びたい気持ちが強くなったこともあり、時間は終日使ったの講義でも良かったのではと思う。 ・知識を深め定着させるには、1回の時間を長くするなり、頻度を高めるなりして、集中的に学べる回があってもよい。 ・1つのテーマについて、もっと深堀したいと思う講義ばかりだったので、集中力を途切れさせないためにも、短時間で複数回集中的に行っても良いと思う。
考察	○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。 ○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。 ○時間帯について、昨年度まではすべての回を平日夜（17時半～20時半）に開催していたが、本年度は、基本的には平日午後の開催に変更した。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。 終了後の自主的な交流会も積極的に行われており、開催時間帯の変更は、ネットワーク構築を図る時間の確保も可能となった。 ○1回の時間は、午後開催の場合、昨年度の3時間から1時間増やし、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、名刺交換の時間、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。講義内容の深堀をしたいと終日研修を希望する声もあったことは、学びへの意欲が高まっていたものと思われる。

研修の対象者	
アンケート結果	○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、今回のように、「合同での実施で良かった」が約７割であった。なお、「別々での実施が良い」は、企業の方の中に約１割あった。
考察	○昨年度は初めて選択制を導入し、効果的であったが、本年度は、企業勤務の割合が増える可能性もあったことから、選択制は導入しなかった。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。 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、土業等では、「財務・会計」について「知識習得に役立った」という割合が約５割であった。

研修の実施形式	
アンケート結果	○実施形式については、集合研修とオンライン研修を組み合わせた形式での実施については、「需要がある」と約７割が回答した。「需要はない」「わからない」とする人は３割弱であった。 ＜需要はあるという理由＞ 具体的なコメントを記載 ・遠方からの参加者にとっては、需要はあると思う。ただし、他の参加者との交流も研修の一環だと思うので、その点からいうとオンラインが多くなると魅力が下がると思う。 ・集合研修に参加することで、いろいろな業種の方々と会話ができ、回数を重ねるごとに顔見知りが増えたので、集合研修で良かったと思う。 ・時間的・物理的な制約がある方も参加しやすくなる。一方で、直接講師の方や他の参加者と話ができるので、集合研修を希望する。 ・経営者や講師の方の声を「生で」聞く体験や、参加者同士の意見交換から得る気づきが、このような研修の醍醐味であると考え、集合研修形式の方が、ニーズがあると思う。 ＜需要はないという理由＞ 具体的なコメントを記載 ・自分も含め皆忙しい中、集合研修はそれでもお互いの姿が見えるので自分も頑張る励みになるが、オンラインはそれができない。自社でもオンラインの学習課題を頻繁に課されるが、身についた気がしない（自身もそうだし、周りもそう言っている）。 ・集合するからこそ意味のある研修だと思うので、オンラインの組み合わせはないと思う。 ・オンラインでは人脈づくりがしづらい。今回、人脈づくりが重要だった。 ・資格を取るための勉強ではなく、人と人との触れ合いや会話等で効果がある研修内容だと思う。
考察	○実施形式について、集合研修とオンライン研修を組み合わせた形式での実施については、「需要がある」と約７割が回答したが、その中には、「集合研修」が必要という声が多くあった。 ○研修の狙いである「意識付け」「ネットワークの構築」を図るためには、集合研修で回数を重ねていくことに意義があり、その効果が高まっているこ

	とを受講者自身が実感しているため、集合研修が適していると思われる。
--	-----------------------------------

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	○今後、社内外の役員になることについて、地域によって若干異なるが、それぞれ6～7割が「とてもなりたい」「ややなりたい」と回答している。「とてもなりたい」「ややなりたい」は、研修受講前に実施したアンケートと比べ、どの地域でも高くなっている。 ○一方、「とてもなりたい」から「ややなりたい」、「ややなりたい」から「どちらともいえない」も若干名いた。その中には、「声がかかることがあれば、やってみたい」、「前向きに検討したい」というものも含まれている。また、「あまりなりたくない」、「なりたくない」という回答もあった。 ＜「あまりなりたくない」理由＞ 具体的なコメントを記載 ・各回講演をされた方は厳しい困難な状況でも立ち向かえる勇気があり、それは人としてどうするのが正しいかという点に基づいて判断されているように感じた。自分にはハードルが高いと思った。
考察	○研修受講により、「とてもなりたい」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、「経験の不足」と「知識・能力の不足」が高かったが、受講により、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	○受講前のアンケートでは、役員になることへ不安を感じている割合が約8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、研修実施中のアンケートであるが、「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。 「今回の研修後、意識は大きく変わり、役員というポジションが本気で目指すべき高みであり、目指したい先だと明確に思えるようになった」、「学ぶことにより、少し見える世界が開けてきたため、自分自身の飛び込む恐怖などの抵抗感が和らいだ」というコメントが増えた。
考察	○受講者の大多数が、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、「役員がやるべきこと、モチベーション、必須スキルなど、今回の研修で明確になった」、「経営層になることで、できることの範囲を広げたい」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。 ○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、「自分もなりたい」、「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。