

1. 研修プログラムの効果検証

(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、産業界及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。

(50音順・敬称略)

企画評価委員会委員			
座長	北原 康富	名古屋商科大学大学院研究科長・教授	研究者 (実務家教員)
委員	小塩 貞子	株式会社ライスアイランド 代表取締役	経営者
委員	小早川 優子	株式会社ワークシフト研究所 CEO代表取締役社長	経営者
委員	服部 徹	中日本興業株式会社 代表取締役社長	経営者
委員	干場 弓子	干場弓子事務所代表 (前 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン 取締役社長)	経営者
委員	前田 芳昭	日本政策金融公庫名古屋中支店長	経営者

企画評価委員会の開催状況及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：令和元年9月13日（金） 14時～16時 会場：名古屋商科大学大学院 名古屋丸の内タワー	①研修実施前のプログラムの内容確認 ②研修実施の効果検証方法の検討 ③その他
<第2回企画評価委員会> 日時：令和2年2月18日（火） 14時30分～17時 会場：名古屋商科大学大学院 名古屋丸の内タワー	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研修実施から見えてきた課題について ④今後に向けて ⑤その他

(2) 受講者へのアンケート実施

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、下記アンケートをWebにて実施し、研修の効果測定を行った。

①研修開始前（事前）アンケート

ねらい：受講者の属性が異なるため、受講者の職務内容、知識レベルなどを把握するとともに、講演者、講義担当の教員、勉強会ゼミ指導教員と共有することで、研修の充実をはかる。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・職歴、現在の役職・業務・役割、不安や課題、研修への期待等

②当日アンケート：各回研修終了後に実施

ねらい：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。

主な項目：満足度、理解度、難易度、研修での気づき、等

③研修終了後（事後）アンケート

ねらい：勉強会ゼミの満足度、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。

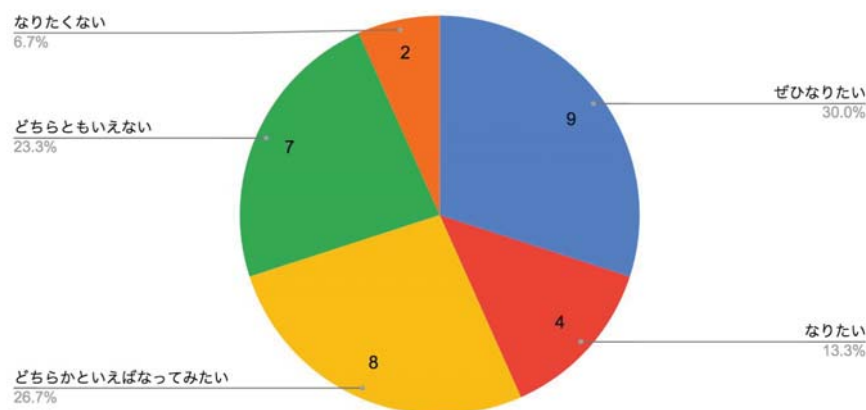
主な項目：研修全体についての評価（満足度、意見、感想）、勉強会ゼミの評価（満足度、理解度、難易度、ゼミでの気づき）、研修受講前と比較してどのような変化や気づき（意識、自己肯定感等）があったか、等

(3) アンケート実施結果（抜粋）

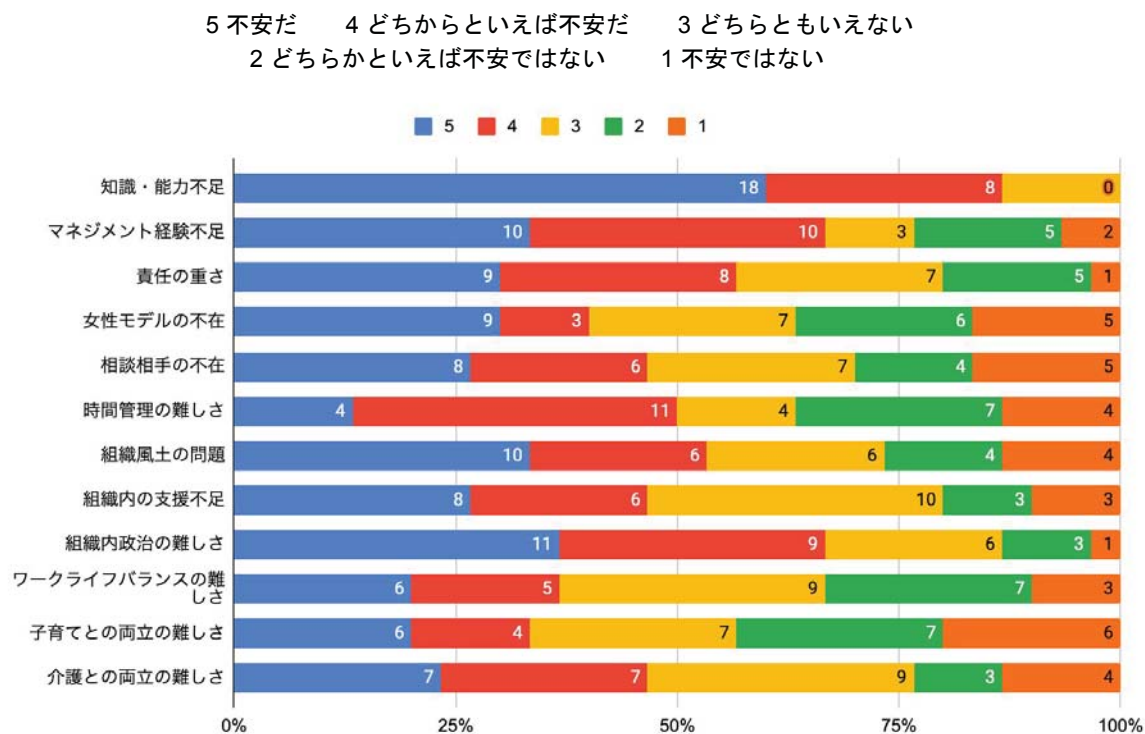
①役員になることへの意識・研修への期待（研修開始前（事前）アンケート）

役員になることへの意識については、「ぜひなりたい」「なりたい」「どちらかといえばなってみたい」を合わせて約7割がなりたいと回答した（図表2-1-1）。また、役員を目指すにあたり不安に感じていることは「知識・能力不足」「マネジメント経験不足」「組織内政治の難しさ」が多くあげられた（図表2-1-2）。本研修へは、役員を目指すにあたっての知識の修得やネットワーク構築に大きな期待が寄せられた（図表2-1-3）。

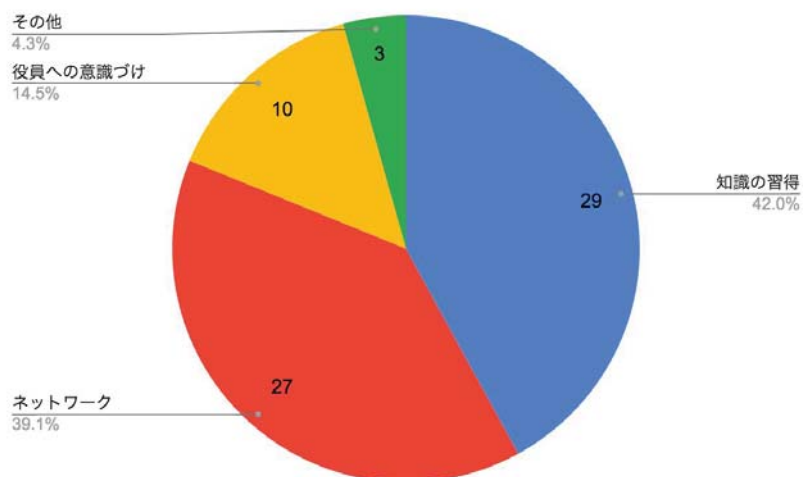
図表2-1-1 役員になることへの意識



図表2-1-2 役員を目指すにあたり不安に感じていること



図表2-1-3 本研修に期待すること



その他（記述回答）

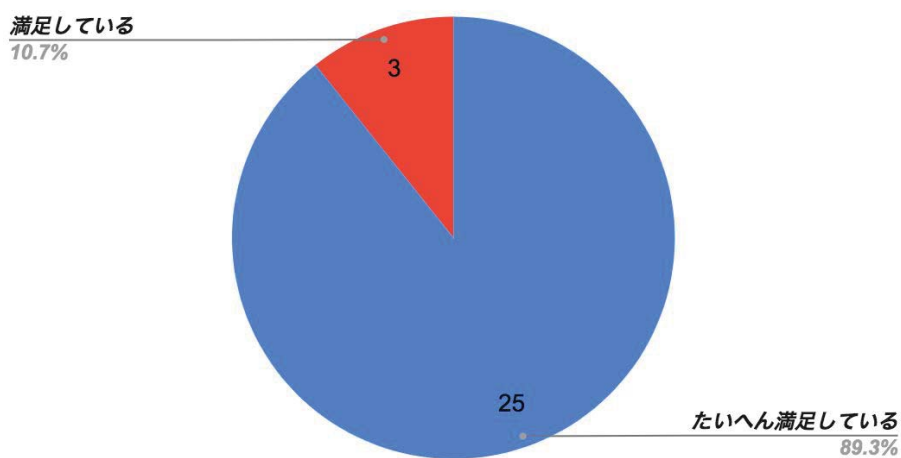
- 知識だけでなく ノウハウや実行スキルを上げていきたい。
- 企業として、社会として、女性の可能性と女性が会社に与える影響について学び、これからの生活に活かしていきたい。
- 会社経営をする上で事柄・物事を俯瞰する思考も学びたい。

②プログラムへの評価（当日アンケート、全体アンケート）

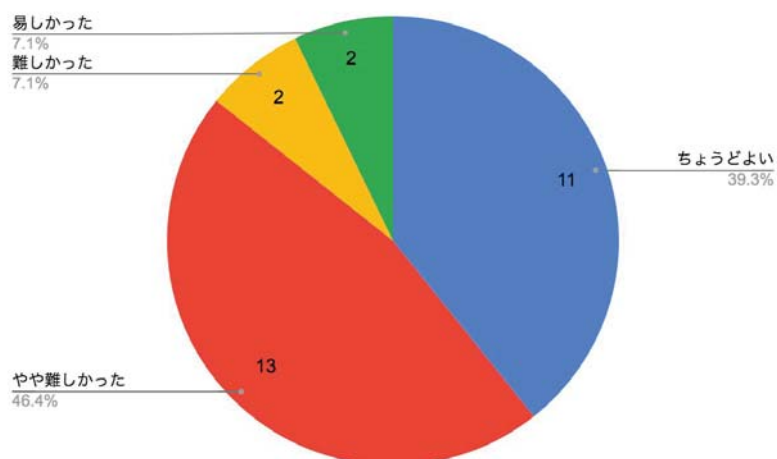
（ア）プログラム全体について

プログラム全体については、「たいへん満足している」が89%、「満足している」が11%で、受講者全員が満足と回答(図表2-1-4)。難易度については、55%が「やや難しかった」「難しかった」と回答(図表2-1-5)。研修全体への感想については、「研修で学んだ内容は将来何らかの役に立つだろう」「このリーダー研修を他者（知人や後輩等）に進めたい」が多かった（図表2-1-6）。

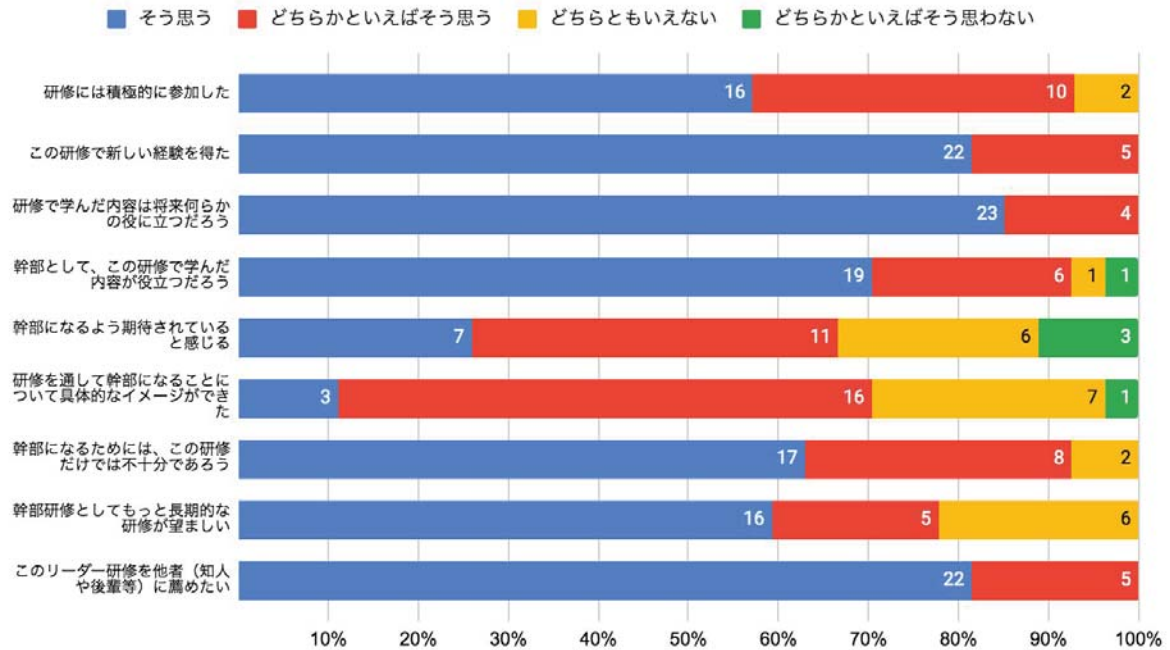
図表2-1-4 研修プログラム満足度



図表2-1-5 研修全体への感想



図表2-1-6 研修プログラム難易度



他者に薦めたい理由

- 自身も非常に勉強になったが、もっと早く（若い時に）受講したかったと思うので、上位を目指す多くの中堅層に参加して欲しい。
- 異業種とのネットワーク構築、先生の鋭い指摘をいただけるため。
- 役員になるには、井の中の蛙では無理があり、他業種を知る必要があると考えるため。

研修プログラム全体に対する主なコメント

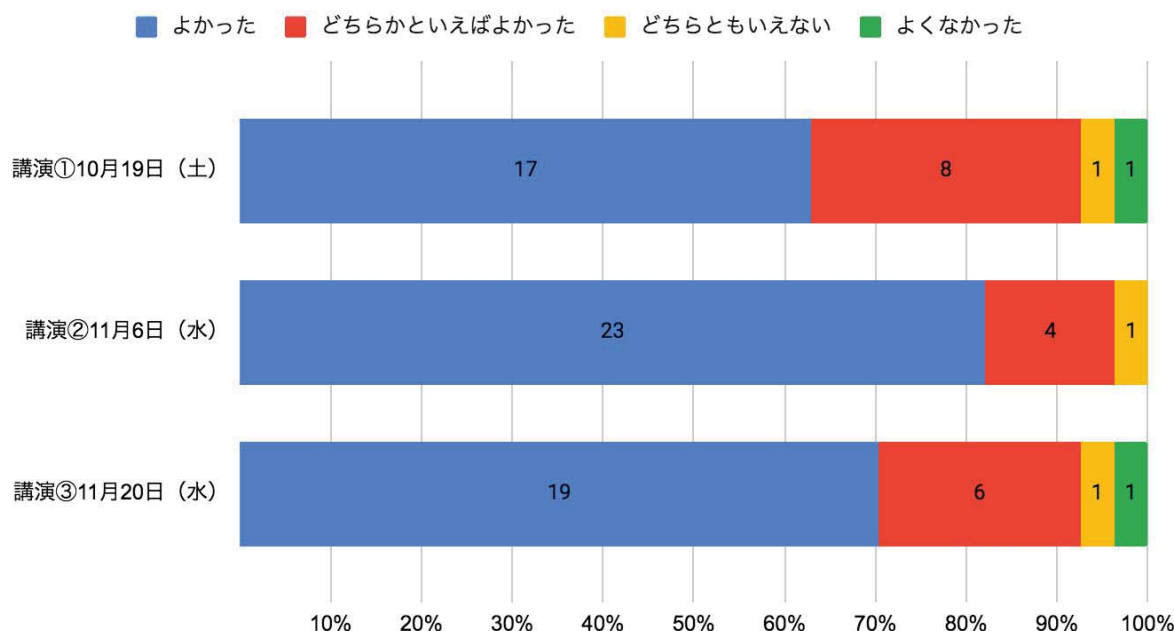
- プログラムを通じて、質の高い講義や講演を聴くことができ、知識・経験を得ることができた。リーダーとしての姿勢や覚悟を学べた。刺激し合い、学び合った素晴らしい仲間に恵まれ、ネットワークが広がった。
- 講演あり、双方向のディスカッションあり、ケース&ノートの発表ありと充実した内容であった。
- 同じレベルでのネットワークができた。これまでに参加した女性活躍推進のセミナーは対象者の幅が広く、どちらかというとも今後結婚や出産をする人が対象の感があった。今回は、同様の経歴や悩みを持つ参加者との情報交換や励まし合いが非常にありがたかった。
- 最初は意識が高い女性陣と100日間のゼミも含めた勉強時間に圧倒されてしまい、大変場違いな思いを感じてしまったが、一人一人が色々な悩みの中、自分の立場で様々な視点を持って仕事にまい進されていることが分かり、共感でき、学びが多かった点が良かった。後半にかけて交流する機会が増えてきたが、もっと前半から交流する機会を積極的に持てればなおよかったと感じた。
- 自分は4月から新しい職場へ変わることが決まっていますが、より管理職として視座を高める準備ができました。今回集ったメンバーが1年後、2年後、と経過を報告し合える機会があれば楽しいです。

- 今回のゼミの仲間とはずっと繋がって行くと思います。勉強会などはこれからも自分達で企画ができますが、いつか更に進化した自分で、このゼミのような研修が有料でもよいのでありましたら幸せだと思います。
- Google Classroomが少し使いづらく、またあまり、皆との Google Classroom上でのやりとりがなかった（使い方に不安がある人が多かった）ので、研修時以外のコミュニケーションを図るツールとして、少し改善が必要では？と感じた。

（イ）企業経営層による講演について

企業経営層による講演については、3回全て「よかった」「どちらかといえばよかった」という回答が9割と、非常に高かった（図表2-1-7）。

図表2-1-7 企業経営層による講演について



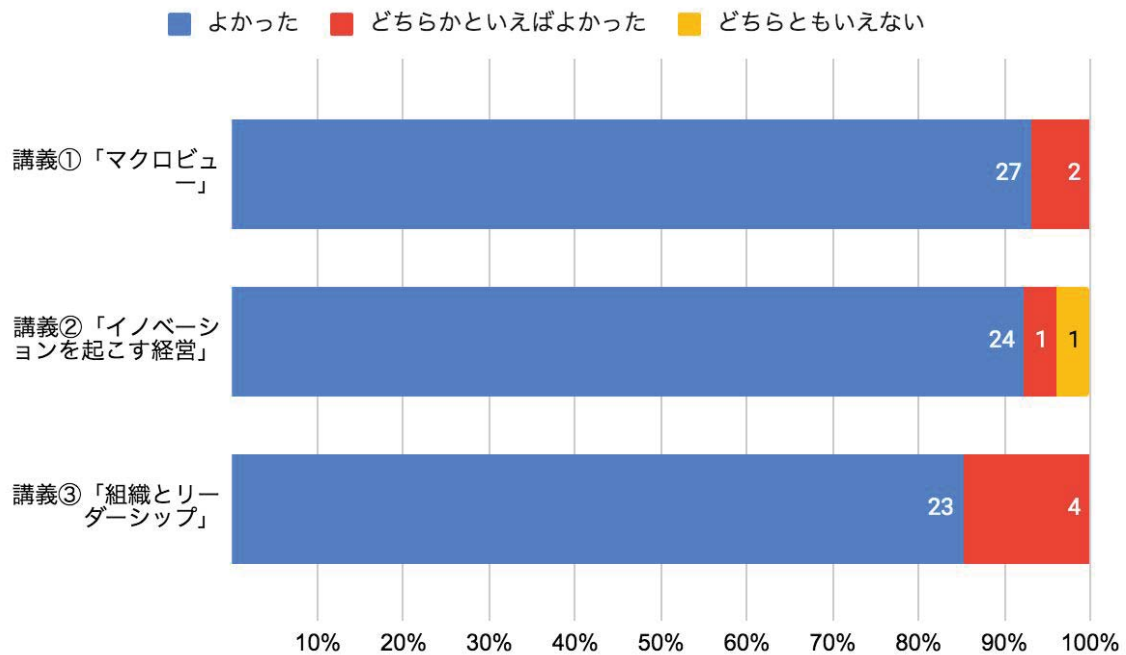
企業経営層による講演への主なコメント

- 経営者のモノの考え方を学べた。立場が上がるほど、生き様をしっかりと自覚すべきことを再認識でした。
- 「上に立つ者は私心を捨てる」「リスク感覚は持ち合わせていても、楽観的に前を向く」という言葉が、心に響きました。
- 同じ女性として、子育てと仕事の両立、製造業での女性活躍の話について非常に共感を持てた。自分が目指すべき道しるべとなり、本当に勇気づけられました。
- 性別でのご苦労も当然にあります。性別を超えて、「管理職」としての役割における喜びや苦悩などがあるように感じました。

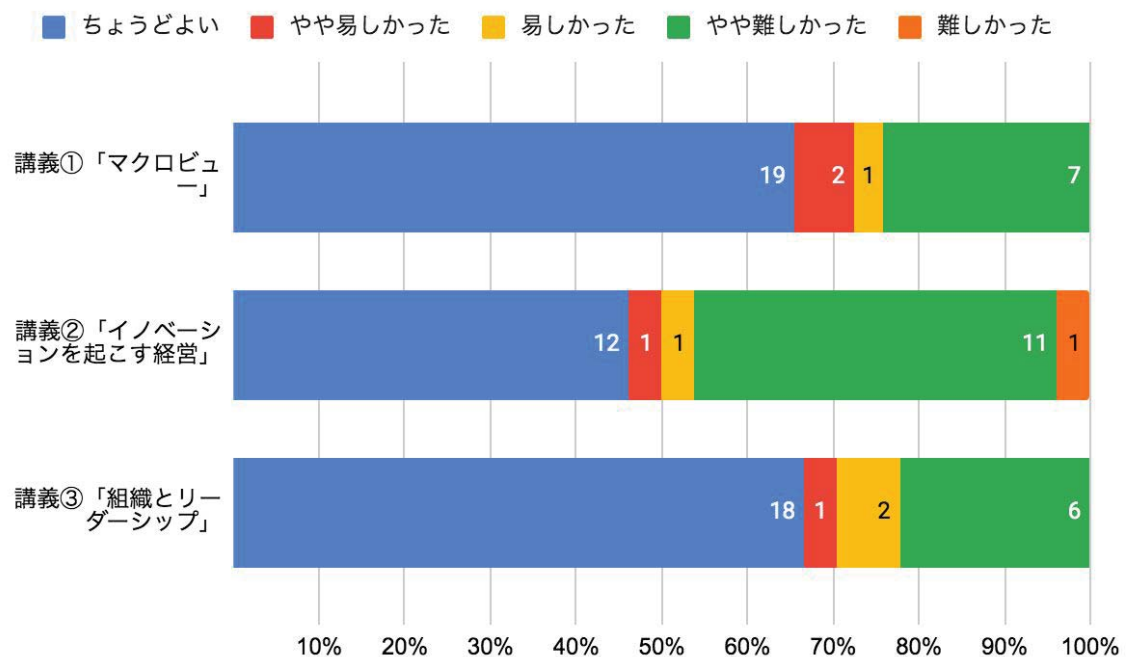
(ウ) 必修講義について

講義の満足度については、「よかった」という回答が多く、「どちらかといえばよかった」を含めれば、90%以上の満足度であった（図表2-1-8）。難易度については、「イノベーションを起こす経営」に対し、「やや難しかった」が42%で、他の講義科目と比べて高かった（図表2-1-9）。

図表2-1-8 必修講義の満足度



図表2-1-9 必修講義の難易度



必修講義への主なコメント

- 先生との対話型・参加型の授業で、受講者の意見を引き出し、発言に対してそれぞれに肯定的な承認を与え、前向きな気持ちになって、講義に引き込まれました。
- 実際身近におこりうるケースだったので、状況がイメージしやすかった。掘り下げて行くと構造があり、自分がその立場になった時の参考になった。またグループディスカッションでは、他の方の会社の事例が共有され、興味深かった。
- 時間が短いことが本当に残念。各メンバーとのディスカッションの時間があまりにも足りない。せっかくなので講義が非常に残念でならない。
- 内容には満足していますが、事前課題に対して講義でカバーできる範囲が少なかったように思います。

(エ) 勉強会ゼミについて

勉強会ゼミの満足度については、1名以外は「よかった」「どちらかといえばよかった」との回答であった(図表2-1-10)。難易度は「難しかった」「やや難しかった」が3つのゼミとも60%を超えた(図表2-1-11)が、勉強会ゼミの研究テーマや進め方によって、満足度や難易度に多少の違いが出る結果となった。勉強会ゼミについての意見では、「本勉強会ゼミで培った人脈を今後も継続したい」「新しい知識や視点が身についた」が多かった(図表2-1-12)。

ゼミA: 「組織、人材、ダイバーシティ推進」研究

伊藤 武彦 (名古屋商科大学大学院教授)

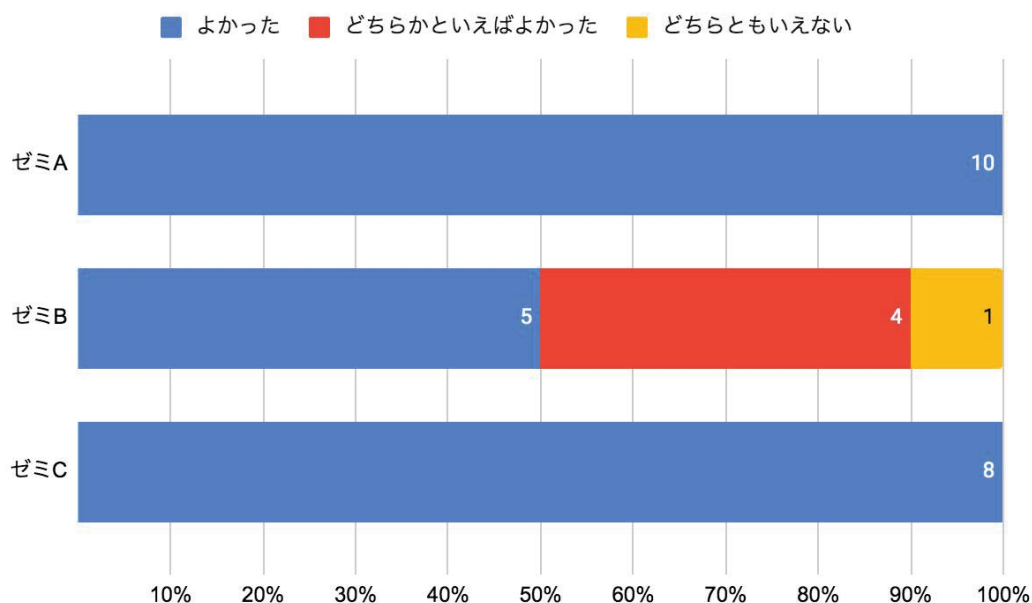
ゼミB: 「グローバル経営、企業変革、リスクマネジメント」研究

大槻 奈那 (名古屋商科大学大学院教授)

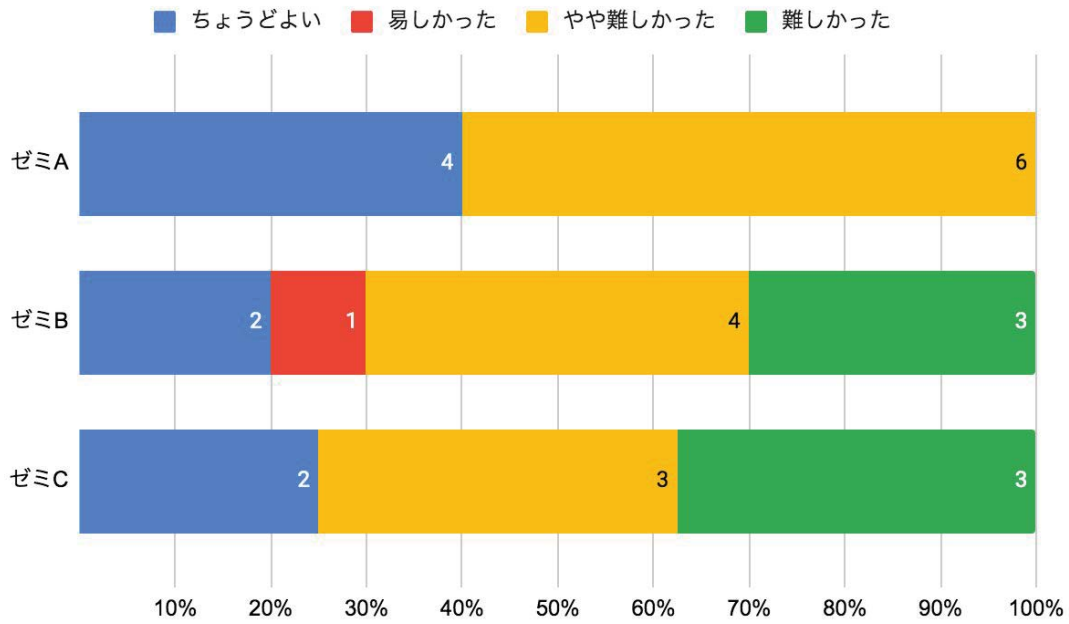
ゼミC: 「経営戦略、企業価値向上」研究

芳賀 裕子 (名古屋商科大学大学院准教授)

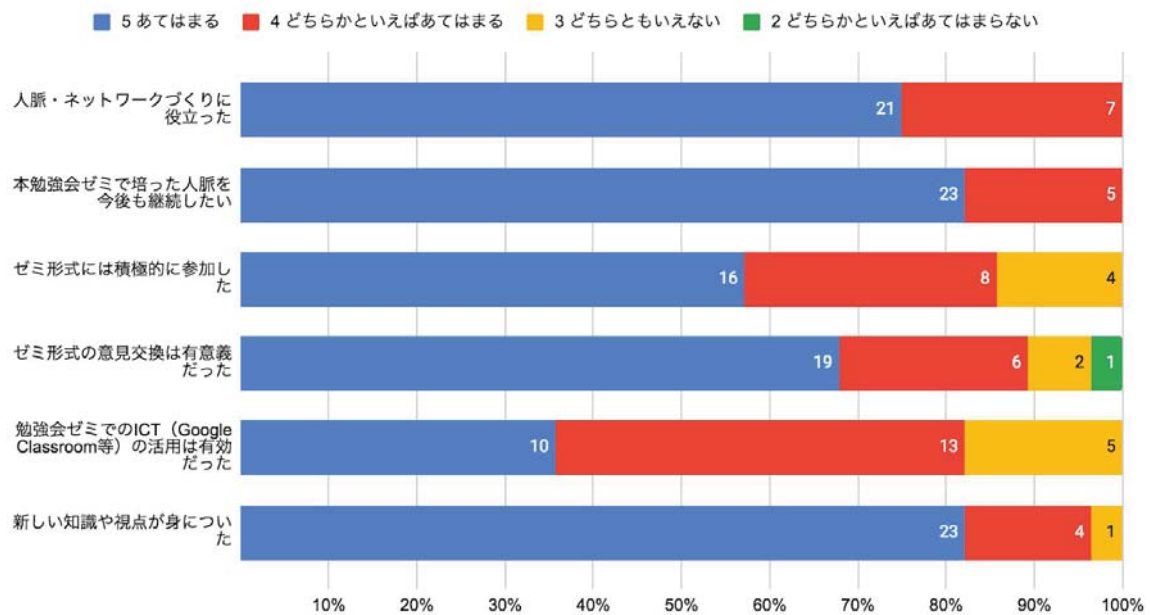
図表2-1-10 勉強会ゼミ満足度



図表2-1-11 勉強会ゼミ難易度



図表2-1-12 勉強会ゼミについての意見



勉強会ゼミへの主なコメント

○全体

- 仲間の大切さと人に頼ることも必要であることを身をもって学びました。
- 会社・自分自身・外部環境・内部環境など「今、置かれている立場」により、無限の取り組み方があることに気づかされました。考え抜く、正解はない、やってみないと分からない、とにかく実行に移すといったことが、企業経営の第一歩だと感じました。皆さんの発表を聴いて殊更そう思っています。

- 課題に対するアプローチが様々で、自分にはない観点からの話が多く非常に良かったです。ただ私にとっては難しく、すぐ理解できないことも多かったので、もっと勉強しないといけないと痛感しました。
- 視座を高くして、論理的思考で結論を出す、経営者の視点から優先順位づけして意思決定すること、仲間同士の意見交換は成長につながる。
- ゼミによりスライドの内容（表現の仕方）に特徴がでていましたが、せっかくの内容を限られた時間で伝えるためには、一律で発表用の内容に修正するルールとしても良かったと思います。
- 先生方のコメントはどれも参考になるばかりだが、もう少し時間または回数があれば参加者からの意見も出し合えて、議論を深められたように思う。

○ゼミA

- 先生の直すべきところを明確に指摘するが、答えは考えさせるというスタイルが良かったです。また、ゼミの時間以外でも、きめ細かいフォローをいただき、日々励みになりました。

○ゼミB

- ゼミで他者の問題意識や進捗状況、論理構成など情報共有できたのでケース作成に役立った。先生からの指摘も自分に置き換えて「そういう視点で書くのか」と気づきが多かった。また個別の質問にも速やかに回答してもらえたのでケース作成に役立った。しかしながら、ゼミの回数が少なかった。最後までケースとノートで混乱してしまった。

○ゼミC

- リーダーとして必要な視点や考え方を多く学べたので、今後にしっかり活かしていきたいと思います。

<ゼミ指導教員からのコメント>

ゼミA：「組織、人材、ダイバーシティ推進」研究

伊藤 武彦（名古屋商科大学大学院教授）

1) 受講者がケースを書く意義

受講者が漫然とと思っている自社の課題やこうしたいという事を形にするという事は、自分のその課題を客観視して、どれほどの意義やインパクトがあるのかを考える上で、また個人目線ではなくビジネス・経営目線で改めてまとめると実際どうなのかということを実際に考える良い機会になっていると感じた。

2) 受講者がケースを書く際の困難

基礎スキル（ライティングやロジカルに考える、ソリューションをまとめるツールの選定など）がかなりなく、思いと気合、経験で書いている部分が多く、スキルがあれば簡単にまとめられる、上手く表現できるという部分に対しての質の確保が困難であった。また、業務多忙な中やる気を維持するためにLINEなどで日常的にコミュニケーションや質問に答える必要があった。

3) ペアワークの意義

オフの部分で多くの個人的やりとりがあったようで、励みになっていて、この仕組みは導入した意義があったと感じている。

4) 指導に際して留意した点

時間がないが、なるべく視点や考え方、世界の情勢などのインプットをして、目線やゴールを高く、経営的になるように努めた。

5) ゼミを指導し終えて改めて感じる「女性リーダー育成の課題」

機会はある、その上でやる気がある人が集まっていて、その上では同士ができたことなど参加者の満足度は高いのではないかと思う。しかし、他の女性活躍などと同様にそこで終わっていて、実際に現場でリーダーシップを振るえる素地の開発まではこのプログラムに与えられている時間では無理である。ある程度の時間をかけたリーダー・スキルの開発・強化をしなければ現場で必死にあがき、非効率なやり方で頑張っただけで成果がイマイチ、または低い成果で満足するという状態が昔と変わらず続くと思われる。つまり世界標準なリーダー・スキルを身につける機会を設けるべきではないかと考える。

ゼミB：「グローバル経営、企業変革、リスクマネジメント」研究 大槻 奈那（名古屋商科大学大学院教授）

1) 受講者がケースを書く意義

最大の意義は、企業経営を傍観者の視点から自分ごとに変えるプロセスの一助となったことだろう。ゼミ開始当初、参加者たちは、ケース作成がそこまで大変だと思っていなかった様子だった。私のゼミの参加者は、リサーチや広報といった、プレゼンテーション業務に関わったことがある人が多かったことも関係しているかもしれない。

ところが、指導を進めて行き、単なる会社分析や業界分析ではないことがわかってくるにつれ、多くの参加者が迷い始めた。実際、最も多かったコメント・質問は、「何をどう書けばいいのか、考えれば考えるほどわからなくなった」というものだった。

しかし、そうして躓くたびに、自社の現状や将来像を考え直し、必要に応じて周囲との対話を進めたことで、企業経営とは何か、当社の課題とその解決にはどうすればいいのか、等を、自分の目線から深く考えられたことが最大の意義だった。

2) 受講者がケースを書く際の困難

会社や業界の現在、そして今後を一段高い目線で分析することに慣れていない参加者たちが大局観を持って分析しようとする、まるで会社の中期経営計画の丸写しになってしまった。大所高所から、しかしそれを自分ごととして企業の課題解決を考えるのは容易ではなかったと思われる。

3) ペアワークの意義

そのような中、ゼミの各回の前にペア同士で助言を与え合うという仕組みは、ゼミの回数数が極めて少なただけに非常によくワークした。同じ課題を抱える者同士で、細かい点を含めた相談がしやすかった。ゼミ課題に加えて、ペアによってはそれぞれのキャリアプランや悩みなども話すことができたという、サイドエフェクトも生じた。

4) 指導に当たって留意した点

時間が限られるので、個々のコメントが他の方々の参考にもなるよう、できるだけ一般化してアドバイスするよう留意した。また、同じ女性社会人として何か参考になるような経験がないかを常に考え、できる限り提供するようにした。

5) 女性リーダー育成の課題

今回、女性のリーダーを目指す意思の強さには感銘を受けた。ただ、今回の成果を持ち帰った時に、男性上司や同僚が同じように感じてくれるかはやや不安である。企業の現場にも携わるものとしては、男性経営陣のほとんどが、古い女性観に囚われていることを強く感じているためだ。

女性が現場でリーダーになっていくには、女性側のこうしたプログラムに加え、女性のイニシアティブを受け入れ、企業の成長に結びつけられるような男性側の意識改革が必須だと考える。

ゼミC：「経営戦略、企業価値向上」研究

芳賀 裕子（名古屋商科大学大学院准教授）

1) 受講者がケースを書く意義

ケース作成のプロセスを通して、自分の仕事上の課題について、視座を自分自身よりも上げ、経営目線でみることができるようになった。部門の課題を、全社的視点でとらえるためには、客観的にその問題を把握することが必要である。客観的視点で整理したプロセスからの学びは大きい。その学びはケース主人公という、自分ではなく、一人の人間を客観的に書くことにより、達成できたものである。

単にレポートを作成するだけではできない、客観的な事象の整理、課題解決の案作成を、自分をケース主人公に置き換えることで達成している。

2) 受講者がケースを書く際の困難

100日という短期間であったため、すでに自らが入手している情報をもとに書くにとどまった。時間的余裕があれば、さらにどのような情報が必要かを考え、必要な情報を収集し、分析することができた。

また、当初から課題を客観的にとらえることができたわけではなく、その視座を変えるのに当初時間がかかったことも、完成までの時間的制約の要因である。

ゼミの回数が少なく、さらに4回のうち2回のみ発表の機会があるというのは、気づきの頻度が少なくなるため、完成に向けて困難に直面したと推察される。

3) ペアワークの意義

ゼミの回数が限られる中、ペアワークでは頻繁にコミュニケーションをとり、多くの気づきを得ることができたようである。一人で考える一時間よりも、ペアとのディスカッションから得ることの大きさを認識したはずである。

また、何か自分で課題を持ったときに、一人で悩み、一人で考えるよりも、助けてもらえる人を周囲に、社内外、できるだけ多くを持つことの意味を理解できたのではないか。リーダーは人に頼ってはいけないというような考えを持つ人も少なくない。そうではないことを学べたのではないか。

4) 指導に際して留意した点

経営戦略と企業価値向上というテーマであったので、次の二つの点に絞って指導した。

- 課題を部門や個人の視点ではなく、企業全体の視点、経営者の視座でとらえる。つまり、ある課題がどのように他部門や企業全体の目標達成に関連するのかを常に意識させた。

- 理論的な考え方

すでに解決策をなんとなく持っている受講者も多い。しかしそれは経験から頭に浮かんだ案であり、理論的に導き出されたものとは言えない。ノートを作成する際、常にロジカルにシナリオが述べられているかを重視して指導した。ただし、この点についてはまだ全員において完全ではない。しかし、着実に向上していた。

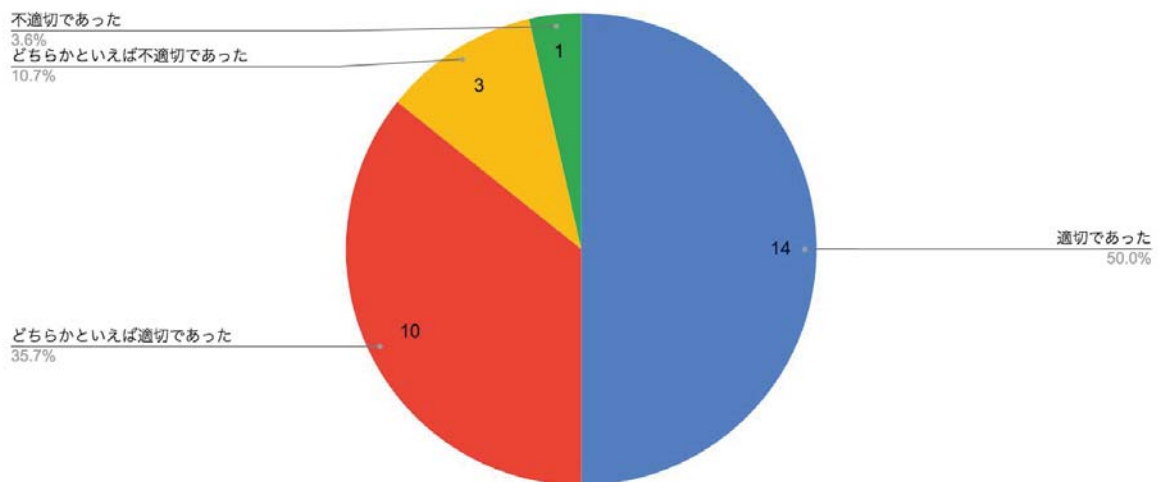
5) ゼミを指導し終えて改めて感じる「女性リーダー育成の課題」

リーダー育成の観点からは、特に女性であるからということはない。しかし、同じようにリーダーになりたいと思い、気軽に意見交換できる女性の仲間が社内に少ないように見受けられた。そのためには、社員教育だけではなく、企業の垣根を超え、別の業界、別の企業であっても、リーダーを目指す女性の仲間を作ることが必要だと改めて感じた。

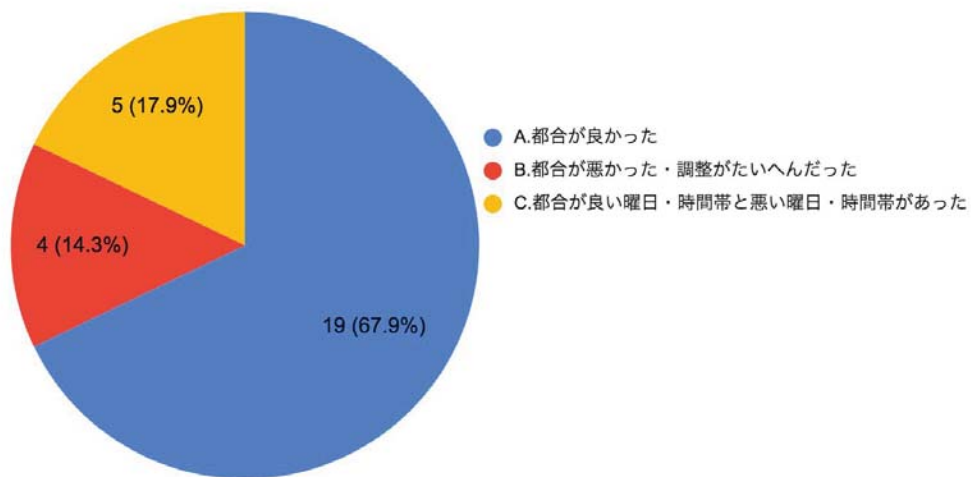
(オ) 開催時期・頻度等

開催時期については、85.7%の受講者が「適切であった」「どちらかといえば適切であった」と回答（図表2-1-13）、開催時間についても67.9%の受講者が「都合がよかった」と回答した（図表2-1-14）。研修回数については、半数以上（53.5%）が「少ない」「やや少ない」と回答した（図表2-1-15）。特に、勉強会ゼミの1回の時間が短いと感じた受講者が7割以上であった（図表2-1-16）。

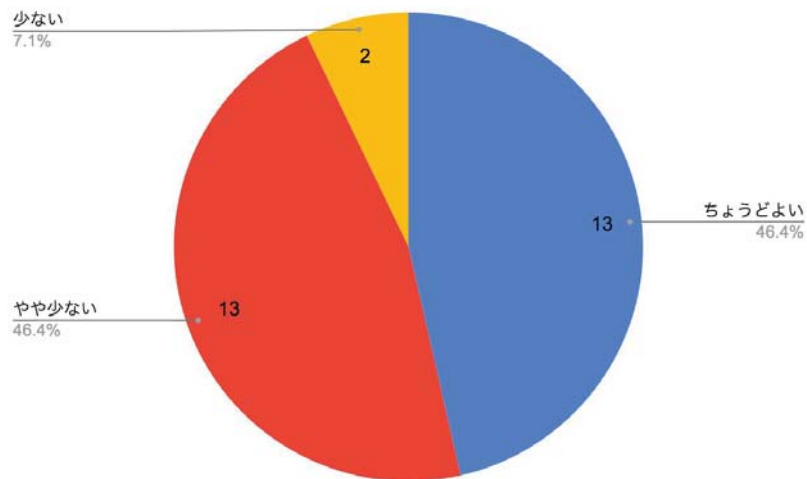
図表2-1-13 開催時期（10月～2月）について



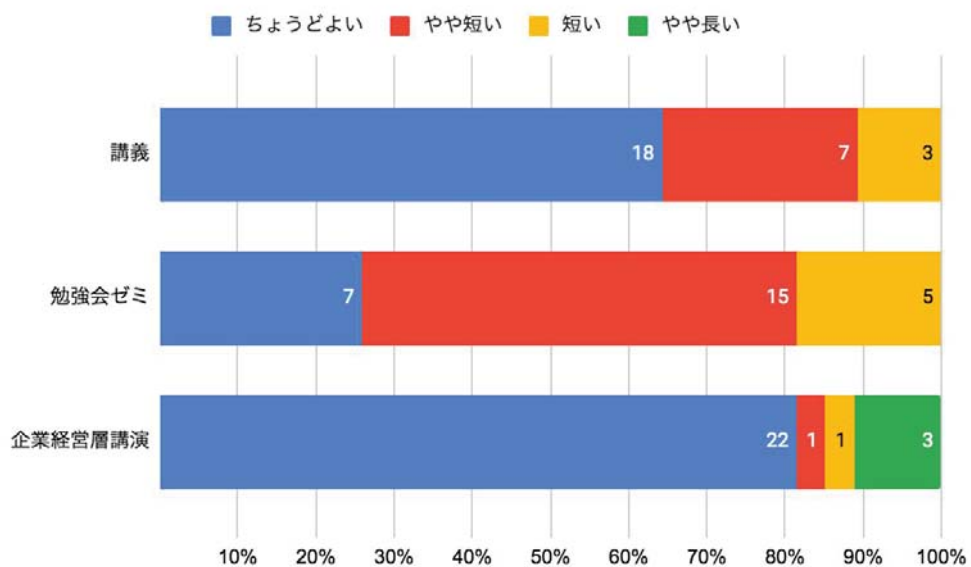
図表2-1-14 研修開催日・時間帯について
 ※初回・最終回は土曜日の日中に開催、他4回は水曜の夜に開催



図表2-1-15 研修回数（6回）について



図表2-1-16 講義・勉強会ゼミ・講演ごとの研修時間について



(カ) 本研修に関して気づいた自身の強みおよび弱みについて

以下2つの質問をアンケートにて行った（記述回答）。

(i) 研修に参加して気づいた自分の職務能力上の強みと、その強みを今後さらに伸ばしていくための今後の展望について

- リーダーとしての能力は人それぞれで、圧倒的に引っ張っていくリーダーシップだけでなく、楽観的な物事の考え方で「失敗してもいいじゃないか！」と言える度量も必要と感じた。この点については、少し持っているような気がするので、皆があの人にならついていったら楽しいだろうなと感じてもらえるような上司を目指したい。
- 周囲の複数人から論理的だと指摘され、自分では意識していないがそうなのかもしれない。今までの職務経験上「なぜなぜ」を繰り返すことを叩き込まれたので、そのような思考回路になっていると思われる。そこが自分の強みなのかもしれない。であれば今後も社会人として「なぜなぜ」を繰り返しベターな解決策を探りながら社会に貢献していきたい。
- やり遂げるねばり強さはあると思う。選択と集中を考え、今やるべきことを粘り強くかつ、スピーディに実施していきたい。
- 長年保健指導に従事した対人援助職としての強みは、相手の心をつかみ行動変容を促すスキルです。会話をすることが好き、コミュニケーション図ることが好き、という強みを生かし、好奇心を持って新しいことに挑戦していきたい。
- 本質を端的に伝える。言葉を選んで、分かるように伝える。

(ii) 本研修に参加して気づいた自分の職務能力上の弱みと、その弱みを補っていくための今後の展望について

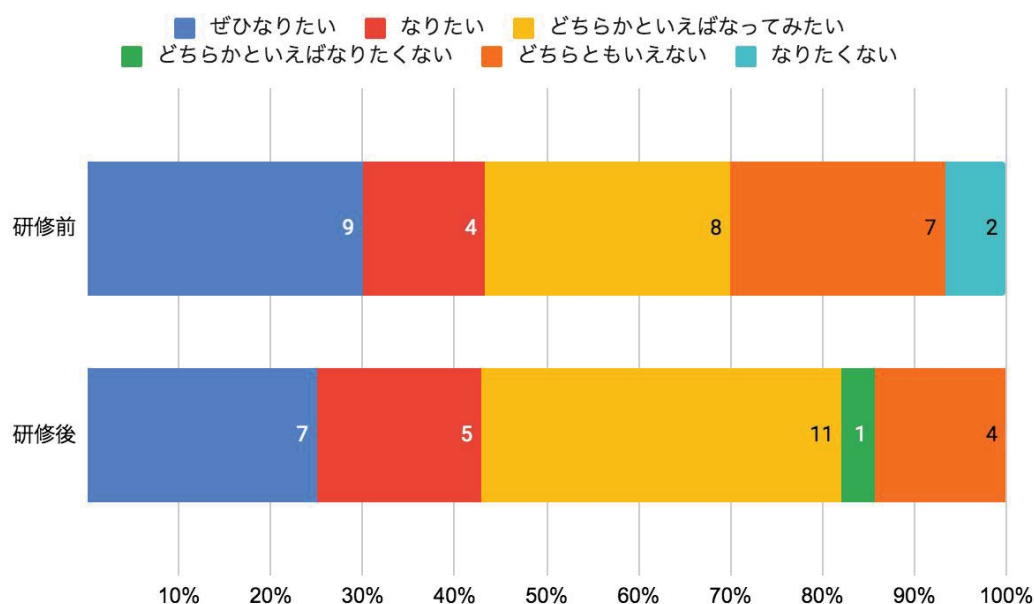
- 判断に迷う、絞り込みができない。リスク回避をしようとするあまり、最後の腹決めが不得意。より複雑で難しい課題を体験しながら鍛えていく。
- 数字に弱いことを実感しました。補うために外部講習を受講します。
- 自分の職域が狭く、マーケティングや物流管理、組織設計など全体俯瞰ができていない。まずは自組織をベースに組織リビルトにチャレンジしてみたい。
- マクロ経済について、何も知らないということに気づいた。（日々の血がにじむようなコストダウンや技術開発をしているが、それを打ち消すほど支配的であるにも関わらず。）経済についても勉強していく。
- 自分への自信のなさ、他人への羨望。行動力を上げる。
- とっさの発言力・説明能力の低さ。練習あるのみ。
- 論理的思考を強化しなければならない。マネジメント能力を高めるため、視野を広げることや客観視すること、真剣に考え抜く力（持久力）が私には足りていない。今後も勉強を継続したい。
- 意見を伝える際に、これはどうか、私はこう考えるという部分が弱い。特に疲れてくると、相手の意見に同調しやすい。言葉に出す際には、責任を持って伝えたい。伝え方も相手が受け入れやすい言葉を選択する。まずは、ラジオやテレビに話しかけてみようと思う。スライド作成後の提案、調整、実行までの体力を残さなかった。業務配分や自らの力を適正に評価したい。

③研修前と研修後の比較（研修開始前アンケート、研修終了後アンケート）

役員になることへの意識と、役員を目指すにあたり不安を感じていることについて再度質問をすることにより、研修前後の認識の変化がでているかどうか比較した。

役員になることへの意識については、「ぜひなりたい」「なりたい」「どちらかといえばなりたい」をあわせると、研修前は、72%であったのが、研修後は82%と約10%増えた（図表2-1-17）。不安に感じることについては、「知識・能力不足」に改善が見られた以外は、大きな変化はなかった（図表2-1-18）。

図表2-1-17 役員になることへの意識

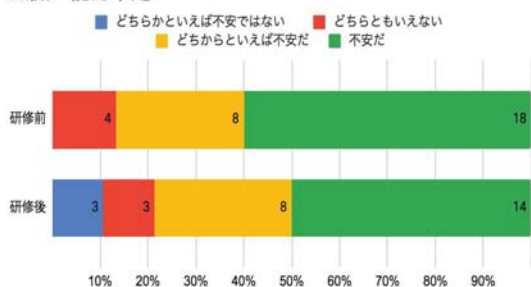


研修後のコメント

- 役員になることはゴールではないので、役員という手段を通じて、社会貢献をしていけたら、という気持ちになりました。
- 役員に就いてみないと分からないことばかりだからこそ、役員に就いて会社のため、社会のために尽力できると幸いです。

図表2-1-18 役員を目指すにあたっての不安について

知識・能力不足



マネジメント経験



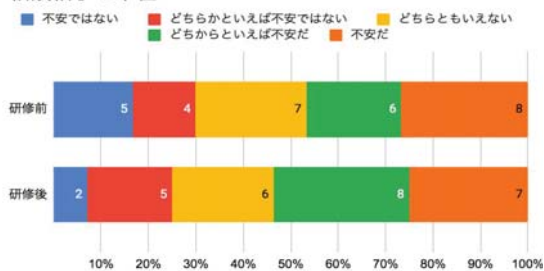
責任の重さ



女性モデルの不在



相談相手の不在



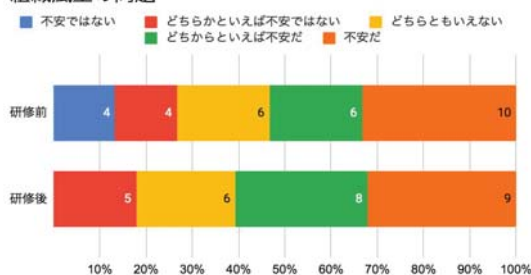
時間管理の難しさ



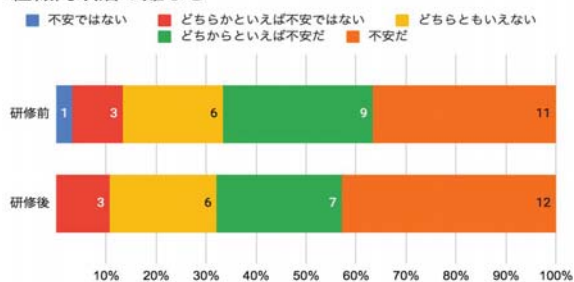
組織内の支援不足



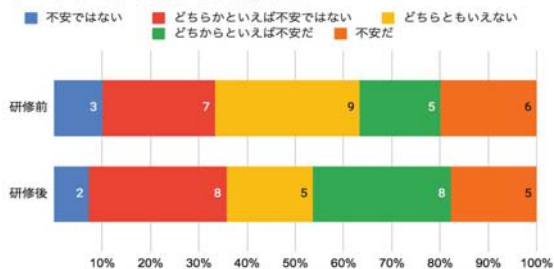
組織風土の問題



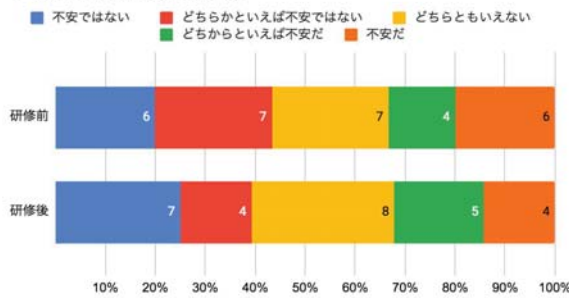
組織内政治の難しさ



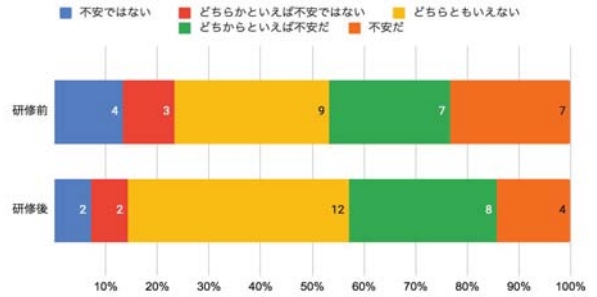
ワークライフバランスの難しさ



子育てとの両立の難しさ



介護との両立の難しさ



(4) 研修効果の分析 (要点)

本研修実施にあたり、効果測定として、受講者へのアンケート、企画評価委員の実施、ゼミ指導教員へのヒアリングから、次のようなことが見えてきた。

①研修の内容について

研修内容・構成	
アンケート結果等	<p>○研修全般については、「たいへん満足している」が89%、「満足している」が11%で、受講者全員が満足と回答した。主なコメントは以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・講演、双方向のディスカッションによる講義、勉強会ゼミでのケース及びノートの作成と発表、と充実した。 ・異業種の女性リーダーまたはリーダーを目指す受講者との交流ができ、刺激を受けた。 <p>○本プログラムの「マクロビュー」「イノベーション経営」「組織リーダーシップ」の講義3科目と企業経営者等による3回の講演、勉強会ゼミでの「ケースライティング」の3本建ての内容・構成に対し、「充実した内容」「役員目線の学びができた」などのポジティブな意見が多く得られたとともに、「内容が難しい」「大変だった」などのネガティブな意見もみられた。</p> <p>○勉強会ゼミについては、内容が難しいという意見が多いものの、役員としての目線に重点を置いた学びができ、ゼミ生との意見交換、ゼミ指導教員の熱意ある親身な指導により、高い満足度となった。</p> <p>○一方で、ゼミBの「どちらかといえばよかった」「どちらともいえない」の回答には、受講者間レビューやゼミ運営に関し以下のようなコメントがあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相互学習がゼミ単位よりペアのみという状況であったと感じた。ペアの方が忙しく提出が発表会前日(当日)の深夜、自分は朝までにコメント返信、自分へのコメント返信はないというのがなかなか辛かった。

	<p>・同じゼミの皆さんでディスカッションしたりするような時間や機会が他のゼミより少なく、わからないまま、時間に追われてしまったので、もう少しゼミ全員でディスカッションできる機会があればよかった。</p> <p>○企画評価委員会では、難しかったという受講者の意見をネガティブと捉えるのではなく、また易しい内容であったよりは、受講者にとっては難しいと感じるような内容が教育プログラムとしては適切であり、本研修の内容や構成は大変よかったという評価があった。</p> <p>○ゼミを担当した教員からは、勉強会ゼミは、受講者が自社の現状や将来像を考え直したことで、企業経営とは何か、自社の課題とその解決にはどうすればいいのか等、企業経営について、傍観者の視点から深く考え、自分事に変え、視座を自分自身よりも上げていくプロセスの一助となったというコメントがあがった。</p>
<p>考察</p>	<p>○役員候補者の育成という観点を踏まえると、現状よりも少し視座の高い学修は必要であるため、難しく大変だったという声が6割あったことは、許容できる範囲の難易度であったと考える。</p> <p>○しかし、女性役員候補の裾野を広げるという観点では、研修が難しく大変であることにより、役員になることへのハードルを高く感じてしまう懸念も考えられるだろう。</p> <p>○今回のゼミ運営に関し、研修時間外に行われるペアとのレビューが重要であったが、これが十分に行われなかった場合は消化不良の原因となる。また、研修時間内においては、全員で十分な議論が行えるよう運営することが必要である。</p>
<p>ネットワーク構築</p>	
<p>アンケート結果等</p>	<p>○ネットワークの構築については、本研修内において、初回と最終回に開催した2回の交流会だけではなく、受講者が自発的に企画した研修期間内に開催された懇親会、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）、Google Classroomを介しての受講者同士のコミュニケーションなどを通して活発に行われた。</p> <p>○受講者にとっては、女性役員を目指す異業種の人達とのネットワーク構築ができることが本研修の魅力の1つとも捉えており、他者へも薦めたいという声が多くあった。</p> <p>○一方で、ゼミやペア以外の受講者との交流をもう少し持てればよかったとの声もあった。</p> <p><要望></p> <p>○懇親会は着席形式だったが、着席だと話す相手が限られてしまうため、立食形式でも良かったのでは、との声があった。</p>

<p>考察</p>	<p>○今回の講義は全てディスカッションを中心に据えた訓練型授業であり、勉強会ゼミも受講者間レビュー制を設けていたため、研修中には活発な意見交換がなされ、そこでは自己開示も進むために、密度の高い人間関係が形成された。</p> <p>○ゼミ生同士で刺激を与えあいながら、全員の視座が高まっていくという場を体験した受講者は、相互に信頼を寄せ合い、高揚感を共有した。こうした学修コミュニティを育むことは、日本の職場ではどうしてもマイノリティとなる女性管理職をエンカレッジする際に非常に有効である。</p>
-----------	---

②実施形態について

<p>時期・頻度</p>	
<p>アンケート結果等</p>	<p>○研修の開催時期については、「適切であった」「どちらかといえば適切であった」をあわせて24人（85.7%）、「不適切であった」「どちらかといえば不適切であった」が5人（14.3%）であった（P.31 図表2-1-13）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「不適切であった」「どちらかといえは不適切であった」の主なコメントは、年度末は多忙であるため、成果物の作成に時間を割くことが難しいというものであった。 <p>○研修日数については、6回の研修が「ちょうどよい」の回答が13人（46.4%）、「やや少ない」が13人（46.4%）、「少ない」が2人（7.1%）であった（P.32 図表2-1-15）。</p>
<p>考察</p>	<p>○開催時期については、アンケート意見に多かったように「適切であった」「どちらかといえば適切であった」が86%であるため、適切であったと総括できる。</p> <p>○年度末が多忙であるという声については、年度末にかけては、繁忙期となる企業が多く、役員就任が射程距離に入るような受講者であれば、企業の中で中心となって対応する必要があるため、研修や成果物の作成に割ける時間が減ってしまうことも考えられる。</p> <p>○より業務と研修を両立しやすくするために、最終課題の提出を含め、遅くとも年始に全てのスケジュールを終了させることも検討の余地があると考えられる。</p> <p>○頻度については、6回の研修は半数者が「少ない」と感じているが、主にゼミの時間不足によるものだと考えられる。</p>

時間帯及び1回の時間	
アンケート結果等	<p>○研修の開催曜日・時間帯については、平日夜間と土曜日2日の組み合わせで行ったことに対し、19人（68%）の受講者が都合がよかった」と回答（P. 32 図表2-1-14）。</p> <p>○1回の研修時間については、企業経営層による講演の時間は概ね適切であったが、必修講義について、35.7%が「やや短い」「短い」、勉強会ゼミについて、74.1%が「やや短い」「短い」という回答であった。（P. 32 図表2-1-16）。</p> <p><要望>18時に仕事が終われない受講者にとっては平日夜間の出席について都合が悪かった。また土日祝開催だと参加しやすいという声もあった。</p>
考察	<p>○今回の平日夜間と土曜日という時間帯は、募集時からスケジュールを公開していたことと、企業からの推薦者は所属組織からの理解を得られやすかったこともあり、都合をつけやすいものであったと言える。</p> <p>○勉強会ゼミ1回の時間90分について「短い」という意見が多かったのは、平日夜の限られた時間帯に、勉強会ゼミと講義あるいは講演を組み合わせただけのためである。</p> <p>○本研修が平日夜を活用した全6回構成を維持するならば、ゼミの時間が短いという声に対して、単に時間をのばすよりも、時間効率を改善するアプローチも検討してみる価値があるだろう。</p>

③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	
アンケート結果等	<p>○研修前は役員になりたくないと言っていた受講者の変化が次のようであった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「なりたくない」2人→「どちらかといえばなりたくない」1人、「どちらともいえない」1人 ・「なりたくない」から「どちらともいえない」へ変化した受講者は、事後アンケートの「役員を目指すにあたっての不安について」で1つの項目を除き不安を感じていたが、研修受講後はほとんど全ての項目が改善されていた。特に、「組織風土の問題」、「組織内の支援不足」は、研修受講後は「どちらかと言えば不安ではない」に変化した（P.35 図表2-1-18）。 <p>○研修前に「どちらともいえない」と言っていた受講者の変化は次のようであった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「どちらともいえない」7人→「ぜひになりたい」1人、「どちらかといえばになりたい」4人、変化なし2人

	<p>・「どちらともいえない」から「ぜひになりたい」へ変化した受講者は「この短時間で自分が変わるとは思いませんでした、上司である役員の話す内容のレベル感が理解できるようになった。もっと知識をつけ、経験を積み自分自身をブラッシュアップさせ、不安（事後アンケート「役員を目指すにあたっての不安について」）を少なくする努力をするべきだと考えます。」とコメントしている。</p> <p>○役員になりたいと言っていた受講者は研修前70%が研修後82.2%となり、10%増えた。</p>
考察	<p>○アンケートのコメントや不安を感じていることの変化からは、役員になることへの期待感の高まりと、役員になるためには足りない部分があるという自覚が同時に進んだということが見られる。今回の研修により「役員」の職務がより具体的かつ現実的なものとして理解できたことの証ではないかと考える。</p>
意識や不安等の変化	
アンケート結果等	<p>○知識・能力不足については、研修前に「不安だ」「どちらかといえば不安だ」が86.7%であった割合が、研修後は78.6%となり、研修前は0人であった「不安ではない」の回答が、研修後は3人（10.7%）が「不安ではない」と答えた（P.35 図表2-1-18）。</p> <p>○マネジメント経験については、研修前に「不安だ」「どちらかといえば不安だ」が66%であった割合が、研修後には75%となり、研修前に「不安ではない」「どちらかといえば不安でない」が23.4%であった割合が、研修後に10.7%になった（P.35 図表2-1-18）。</p> <p>○女性モデルの不在については、研修前に「不安だ」「どちらかといえば不安だ」が40.0%であった割合が、研修後には46.5%に、研修前に「不安ではない」「どちらかといえば不安ではない」が36.7%が、研修後には25.0%になった（P.35図表2-1-18。</p>
考察	<p>○知識・能力不足に対する不安は、研修後に減少していることが明らかである。これは、ビジネススクールでの学修を通じて、必要なマネジメント知識における自分の位置と、役員になるためにどのレベルまでの知識が求められるかについてある程度実感できたのではないかと。</p> <p>○一方で、その他の多くの項目に楽観的な感想が減少している。これは、以前は認識自体ができていなかった不安が、研修を通して新たな認識と自覚が進んだために表れたと考えられる。</p> <p>○換言すると、前述「役員になることへの意識」の考察と同様、研修を通じて「役員」の職務がより具体的かつ現実的なものとして理解できたことの証であろう。</p>