

## 4. 研修効果の検証

### (1) 企画委員会の開催

研修プログラムの効果について検証を行うため、女性人材育成に対し知見のある有識者、女性活躍推進、ダイバーシティ推進、企業経営に精通している有識者、及び、社外取締役候補となる人材ネットワークを有する団体メンバー等による企画委員会を開催した。

企画委員会の委員は以下のとおりである。

(50音順・敬称略)

#### <座長>

橘・フクシマ・咲江 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長

#### <委員>

アキレス美知子	SAPジャパン株式会社	バイスプレジデント人事戦略担当
足立 阿季子	京都府	府民生活部男女共同参画監
阿部 正浩	中央大学	経済学部教授
河野 真理子	株式会社キャリアン	代表取締役
小林 洋子	NTTコミュニケーションズ株式会社	常勤監査役
佐藤 順哉	日本弁護士連合会	理事
瀬上 富雄	日本税理士会連合会	専務理事
林 敬子	日本公認会計士協会	常務理事
松田 千恵子	首都大学東京大学院	社会科学部研究科教授

### (2) 企画委員会での検討

企画委員会の開催状況、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回委員会> 日時：2017年9月6日 14:00~16:00 会場：内閣府内会議室	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報告書のとりまとめ方法の検討 ④その他
<第2回委員会> 日時：2018年2月15日 16:00~18:00 会場：内閣府内会議室	①研修実施内容について ②研修プログラムの効果検証 ③報告書について ④その他

### (3) アンケートの実施

具体的な研修の効果測定としては、以下のように、

①事前アンケート、②当日アンケート、③全体アンケートの実施、に加え、④個別ヒアリングを行った。

これらのアンケートの結果から見えてきた課題の抽出を行った。

実施のタイミング	目的	主な項目
①事前アンケート ※受講生決定後、 Eメールで送付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受講生の属性が異なることが想定されるため、受講生の現在の職務内容などを把握するとともに、講師と共有することで、研修の充実も図る。</li> <li>・受講前と受講後の比較が可能となるよう、効果検証に活用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務内容、役割</li> <li>・職務経験、知識レベル</li> <li>・役員になることへの意識</li> <li>・研修への期待、学びたいこと 等</li> </ul>
②当日アンケート (6回) ※受講後1週間以内に、 WEBで回答	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受講生の研修プログラムに対する理解度や意見などを把握することで、次回以降の研修の改善につなげる。</li> <li>・また、次年度以降のモデルプログラム検証の参考とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラムの評価</li> <li>・内容理解度</li> <li>・気づきや感想 等</li> </ul>
③全体アンケート (第4回研修終了後) ※WEBで回答	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の研修全体の評価を把握するために実施する。</li> <li>・受講によって得られた成果や受講生の意識・行動変化を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修全体への評価、意見、感想</li> <li>・受講前と比較した変化 (意識、知識、ネットワーク構築) 等</li> </ul>
④個別ヒアリング (全10名に実施)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既に上級管理職である受講生から、リーダーとして成長の道について、具体的にヒアリングを行い、その特徴を深耕・分析し、女性役員育成への意識・課題を把握する。</li> <li>・また、受講生の声から次世代リーダーとなる役員候補の部長職等を増やすためのヒントを得て、今後の提案につなげる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今に至るまでの経験・職歴</li> <li>・現職に至るまでの苦労や困難の乗り越え方</li> <li>・メンターやスポンサーの有無</li> <li>・今後のキャリアについての考え</li> <li>・次世代へのメッセージ 等</li> </ul>

## (4) アンケートの実施結果

### ①受講生への事前アンケート

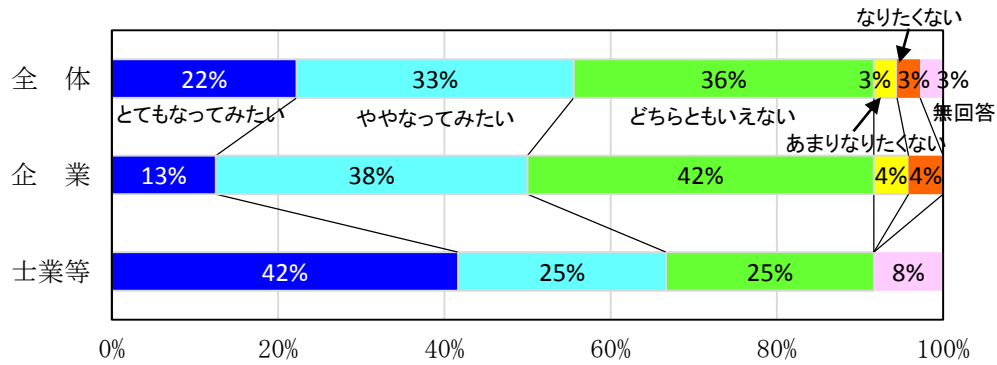
#### (ア) 役員になることについて

事前アンケートでは、役員になることへの意識、役員になることへの不安について、質問した。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、神奈川では5割以上、京都では6割以上となった（図表4-1）。

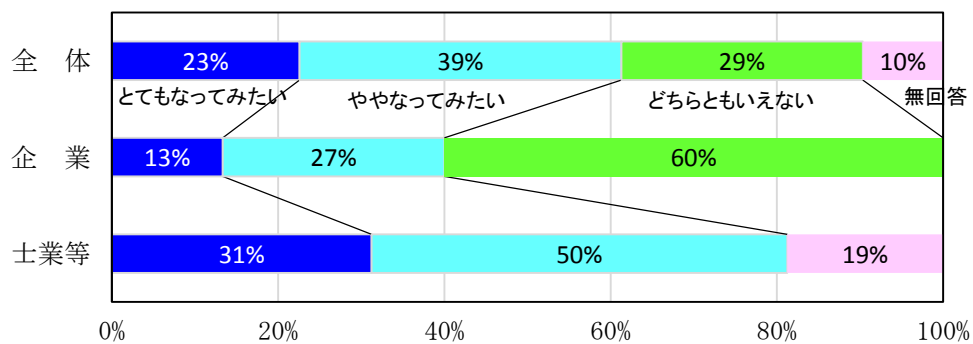
属性別にみると、神奈川・京都ともに士業等でその割合が高くなっている。

図表4-1 役員になることについて

#### <神奈川>



#### <京都>



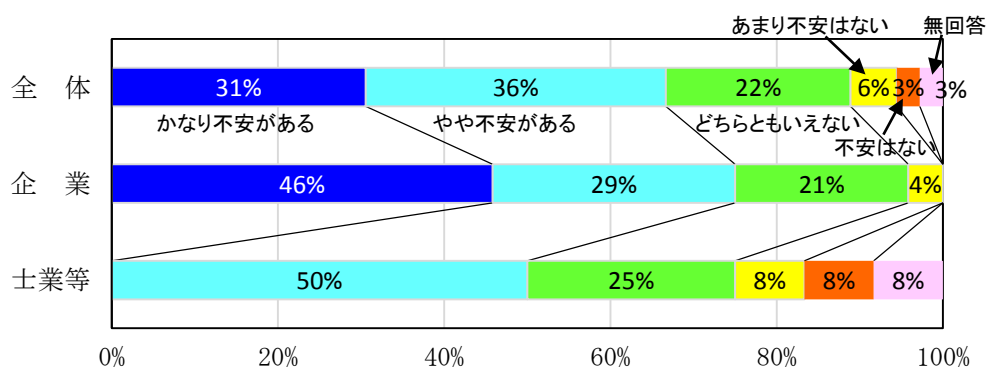
(イ) 役員になることへの不安

役員になることへの不安については、「かなり不安がある」「不安がある」をあわせると、神奈川では6割以上、京都では4割以上となった（図表4-2）。属性別には、企業の方が高く、神奈川では約7割、京都では約6割となった。

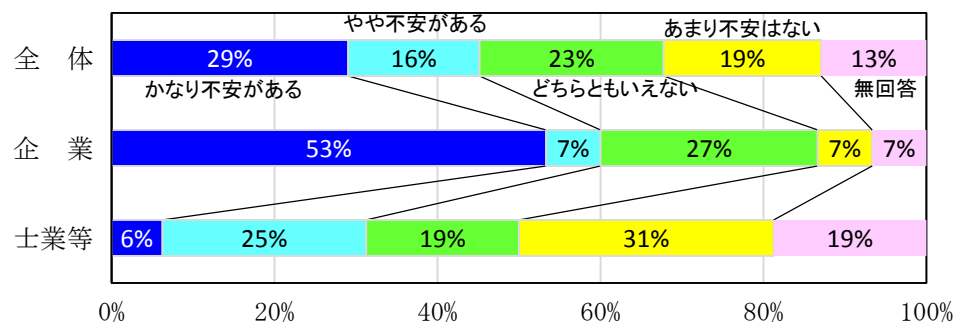
不安に感じていることとして、「能力・知識経験の不足」が最も多く、「責任の重さ」、「相談相手の不足」、「時間管理」、「女性モデルの不足」といった理由が続いた。

図表4-2 役員になることへの不安

<神奈川>



<京都>



また、研修に期待すること、学びたいこととしては、「経営に関する知識」、「組織を束ねるためのスキル」、「経営層の役割」、「部長ポジションと変えるべき視点」、「実務経験がない業務に対して行うべき判断ポイント」など、多岐にわたっている。そのほか、「実際に女性役員の方の話を聞いてみたい」、「他社の女性との交流・ネットワーキングに期待する」というコメントも多くあった。

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）

（ア）結果概要

第1回～第5回の研修については、神奈川・京都ともに、「とても良かった」「良かった」との回答が9割程度であった（図表4-3）。また、フォローアップについても、アクションプランの共有を主にしたプログラムを実施し、「とても良かった」「良かった」との回答が約9割であった。

<主なコメント>

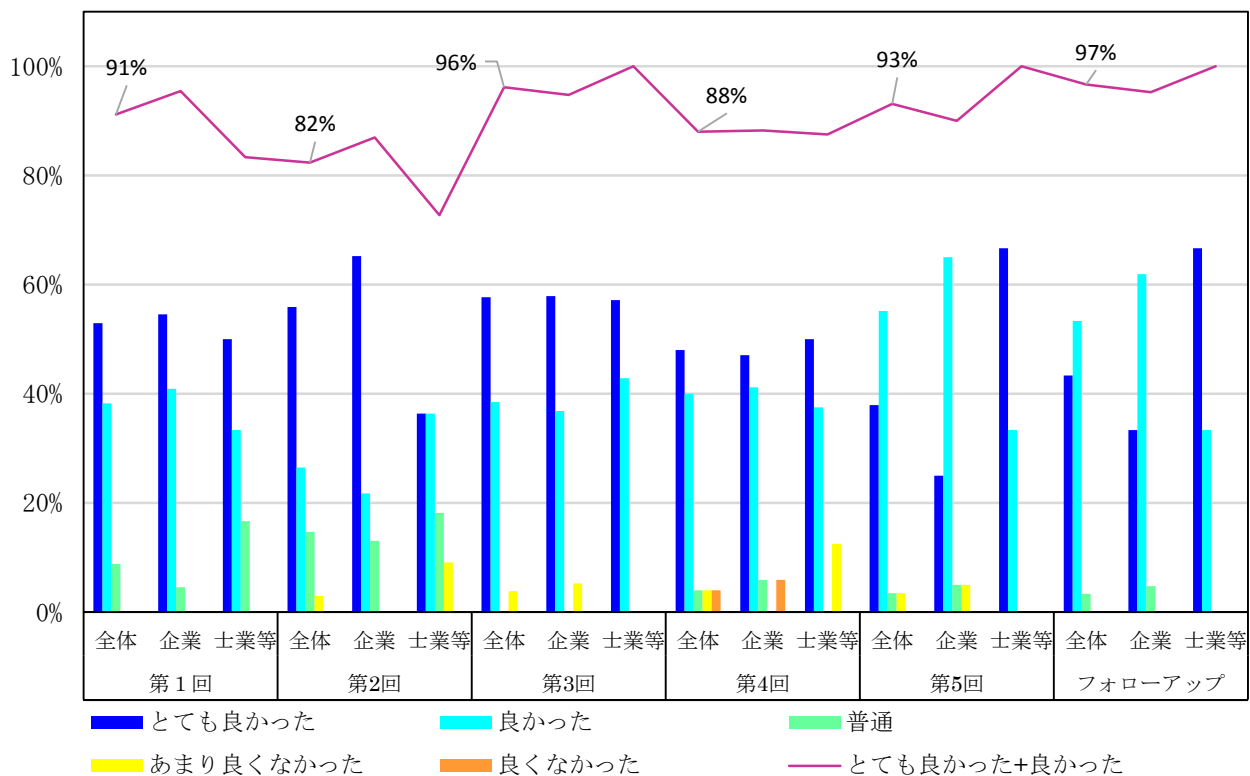
実施回	コメント
第1回 法的役割と責任・ リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>○会社法における取締役会、リスクマネジメントについての知識は、役員として将来必要となると思う内容であった。体系的に学ぶことができた。</li> <li>○職業柄（士業）、取締役会について勉強をしていたが、全般的な復習の機会になった。</li> <li>●専門分野以外の人には、事前に予習（参考図書）をしていないと理解しづらい内容もあるのではないかと思う。</li> </ul>
第2回 コーポレート・ ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>○日本におけるコーポレート・ガバナンスの現状や世界基準について、理解が深まった。</li> <li>○会計士の勉強をしていた時代とは、情報開示や取締役・監査役に期待される役割が大きく変わっていることを改めて認識した。</li> <li>●実際の取締役会の議題や雰囲気をもう少し理解していれば、より理解が深まったのかもしれない。</li> </ul>
第3回 技術・産業等のメガトレンド、イノベーションをおこす経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営者という立場では、先を見通す目が必要だとわかった。世界情勢や技術のトレンドなど広い視野をもっていないと10年先を見据えた舵取りは難しいと実感した。</li> <li>○全て新しいものからでなくても、異なる業種・サービス・発想などの融合からイノベーションを生み出すことができるという考え方を学び、実践したいと思った。</li> <li>●イノベーションの実例や、なぜ日本企業がうまくいかないのか質問したかったが、時間がなかった。</li> </ul>
第4回 グローバル競争を勝ち抜く経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>○今後AIが取り入れられていく中で、人間が行うこととの区別・すみ分けについて考える機会になった。</li> <li>○第4次産業革命が現に起きていることを前提に、今後の経営の在り方について考える契機になった。</li> <li>●「グローバル競争を勝ち抜く経営」に近づくヒントを具体的に知りたかった。</li> </ul>
第5回 企業価値と経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営戦略の視点から、M&amp;Aをどのように考えるかという視点を新たに得た。</li> <li>○プロ経営者の影響力も大きく、より魅力度の高い企業にしないと持続できない時代になってきていると思った。</li> <li>●具体的な事例をもっと聞きたかった。</li> </ul>
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○これまでの役員の役割として身につけるべき知識やあり方に加え、「個」の視点でブランディングの話聞くことができ、自分の立ち位置が明らかになった。</li> </ul>

	○パーソナルブランドの確立をテーマにした講演や、研修のまとめとしてのアクションプランのディスカッションや発表等で、本研修の総まとめとなった。
--	--

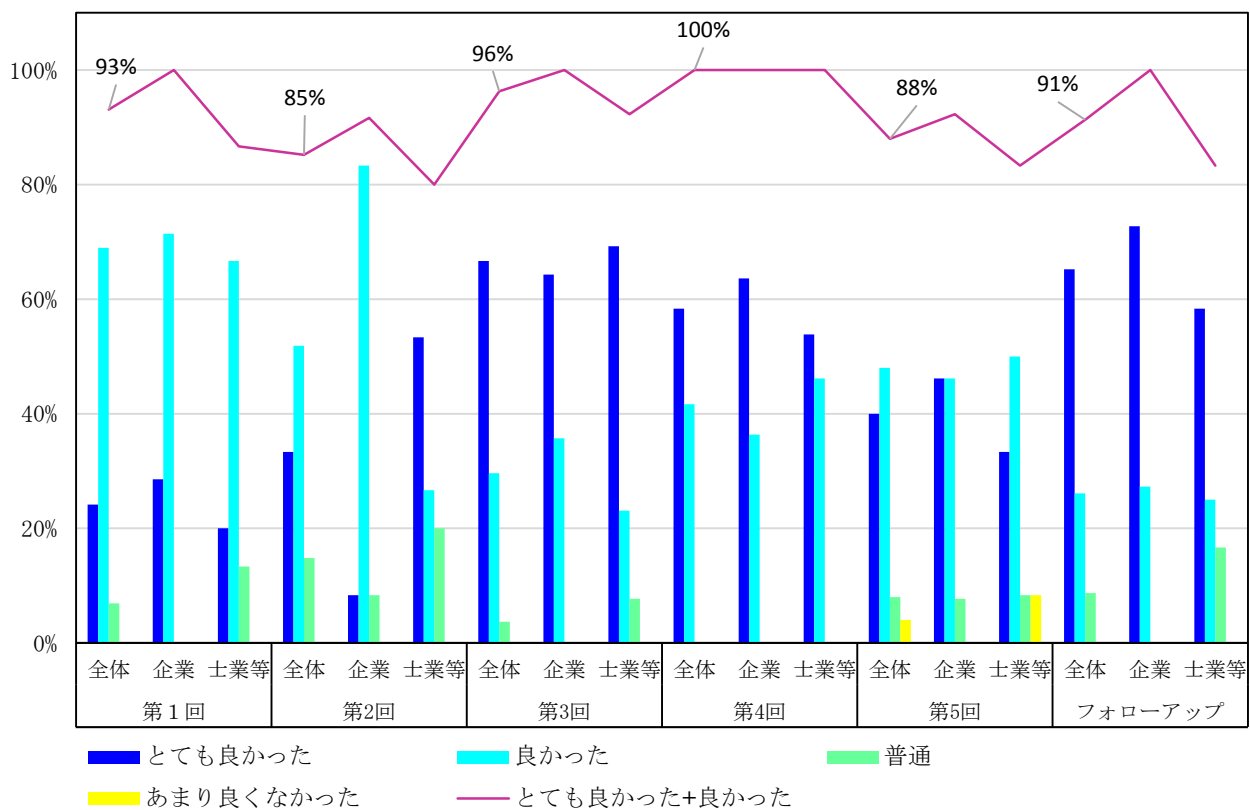
なお、講義の中でグループディスカッションを取り入れ、毎回組み合わせを替えることで、異なる考え・視点からの学びを得ることにもつながっている、事前に案内した参考図書による独自学習により、講義の理解度を高めることにも寄与している、といったコメントも毎回多数あった。

図表 4-3 各回の研修について

<神奈川>



<京都>



## (イ) 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、「とてもよく理解できた」を5点、「理解できた」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり理解できなかった」を2点、「理解できなかった」を1点として点数化し、平均値を算出した。全体平均としては、ほとんどの回で「4点」を超えている(図表4-4)。

ただし、京都の第1回と第2回で、企業の方の理解度が、「4点」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)

- ・前知識があまりになく、現在の業務ともかけ離れているため、役員になるなら知っておくべき知識として、概要を感じ取った程度で終わってしまった。
- ・専門分野ではない内容なので、少し難しかった。
- ・ポイントを絞り、わかりやすい言葉で、具体的にイメージできる内容でお話いただき、勉強になった。ただ、自分が勉強不足であったので、参考図書をしっかり勉強して、理解に努めたい。

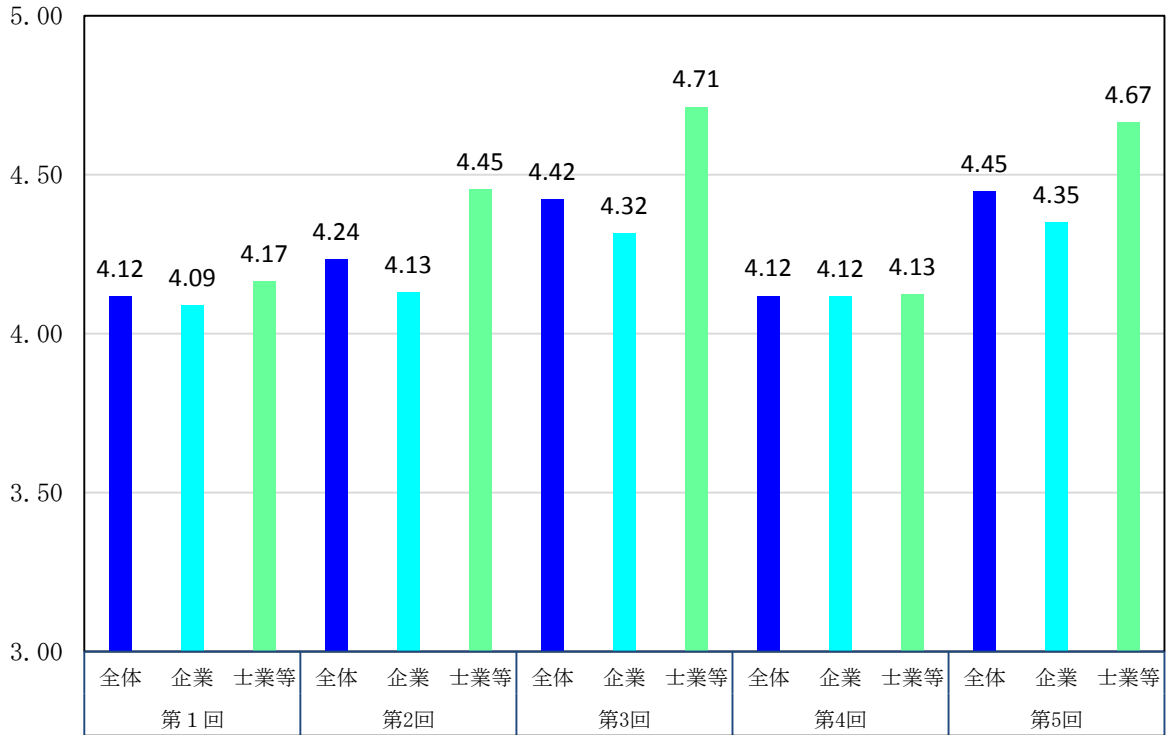
### (第2回)

- ・実際の取締役会の議題や雰囲気をもう少し理解していれば、より理解が深まったのかもしれない。
- ・自社に置き換えることがなかなか難しいように思った。
- ・内容が詰まりすぎて、時間が足りなかったように感じた。

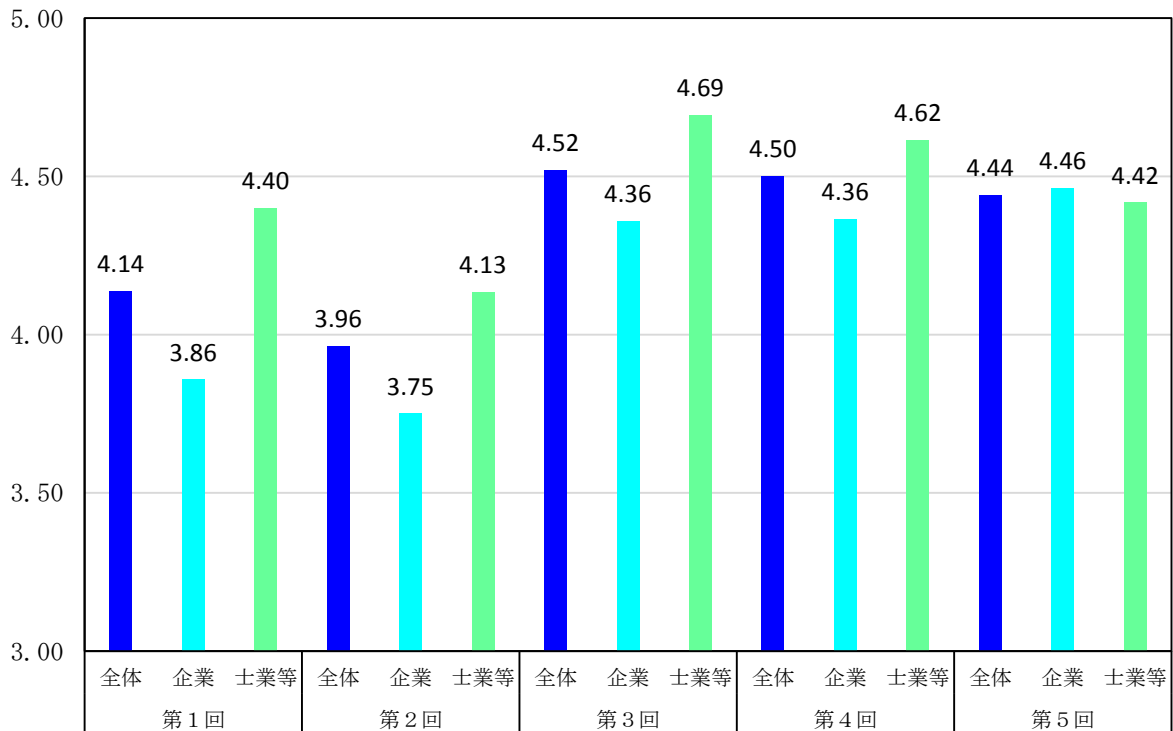


図表 4-4 各回の講義の理解度について

<神奈川>



<京都>



## (ウ) 特筆すべき気づき

受講生のコメントから、共通するポイントとして次の点があげられる。

### <講演>

- 実際に取締役等経験者からの実体験に基づいた講演は好評。
- 女性役員経験者からの話は経営者目線を養うと同時に、ロールモデルとして役員イメージをあげる効果がある。
- 一方で、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。

#### (受講生の主な声)

- ・実際に取締役を歴任してきた方からの講演は、経験談として具体的な話が聞けるため、今後の自分のアクションにつなげやすい。
- ・男性経営層からの講演は、女性限定な目線ではなく、「経営者とは」という目線でよかった。
- ・上場企業で活躍されている女性経営者の話を生で聞くことで、勇気づけられた。
- ・同世代の女性役員として活躍している姿、課せられたタスクに対する取組から、目標となる話を聞いた。企業のダイバーシティの具体的な取組も参考になった。
- ・複数企業で社外取締役を務めている女性講師から、その実体験も聞いたかった。

### <講義>

- 法的役割と責任、リスクマネジメント、及びコーポレート・ガバナンスについては、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課題等に工夫が必要。
- 第3回のイノベーションについては、両会場とも士業等の受講生の理解度が高かった。企業の中では、所属部署にもよるが、考える機会が少ない可能性がある。この点、社内外候補者によるディスカッションが理解度を高めるために効果があると考えられる。
- 一方で、社内外役員では求められることが異なるため、共通科目と選択科目があってもよい。

#### (受講生の主な声)

- ・自分が経営者だったらどう判断するかという経営者目線を身につけるためには、今まで以上に他業種の動向にも注意を払わないといけないと感じた。
- ・実践的な会計等の講義もあった方がよいと思ったが、今回の研修を踏まえると、会計等の知識は自分で勉強し、より大きな視点で、経営学等を学ぶのがよいと思った。次の研修シリーズでは、もう少し実践的な勉強を入れてもよい。
- ・社外取締役による企業統治がまだできていない部分は理解できたが 社内取締役としてどう行動していけばよいのかを知りたかった。
- ・講義から、不安材料の一つであった役員の役割・責任について、自分に置き換えて考えることができた。
- ・社外取締役を目指す人と社内取締役を目指す人では、共通の知識習得もあるが、違う部分もある。今後、共通講義と選択講義などを考えても面白い。

### ③全体アンケート

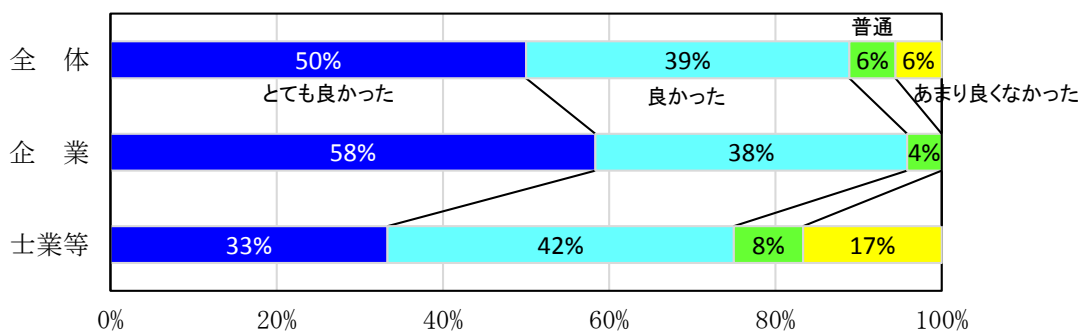
今回、第4回終了後（2018年1月時点）に、今後の参考とするため、全体アンケートを行った。その結果の概要は以下のとおりである。

#### 1) 研修全体について

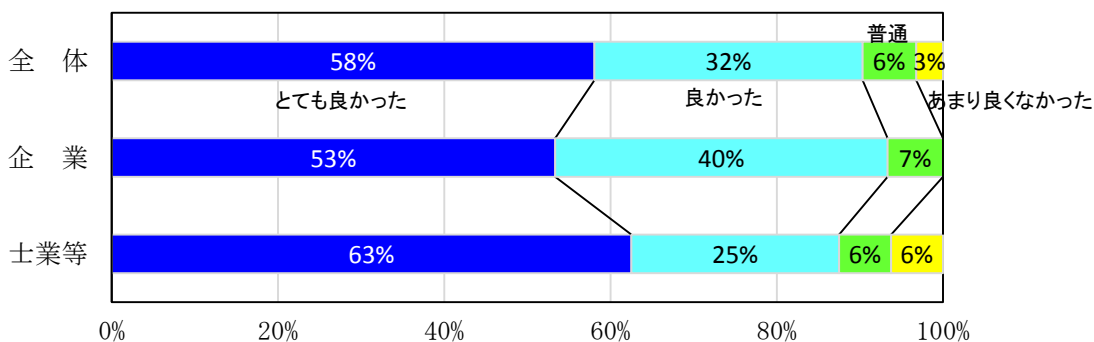
「とても良かった」と回答した割合は、神奈川・京都ともに半数以上となった。「とても良かった」「良かった」を合わせ、約9割が良かったと回答した（図表4-5）。

図表4-5 研修全体について

#### <神奈川>



#### <京都>



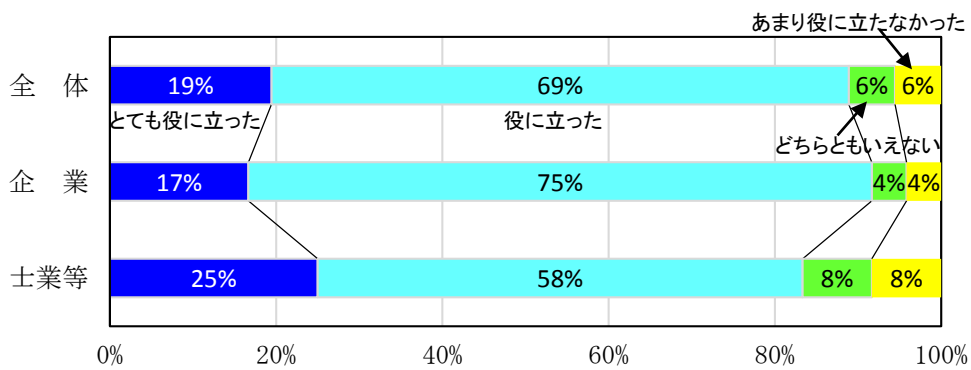
## 2) 本研修の内容・開催形態について

### (ア) 研修は役員として必要な知識の習得に役立ったか

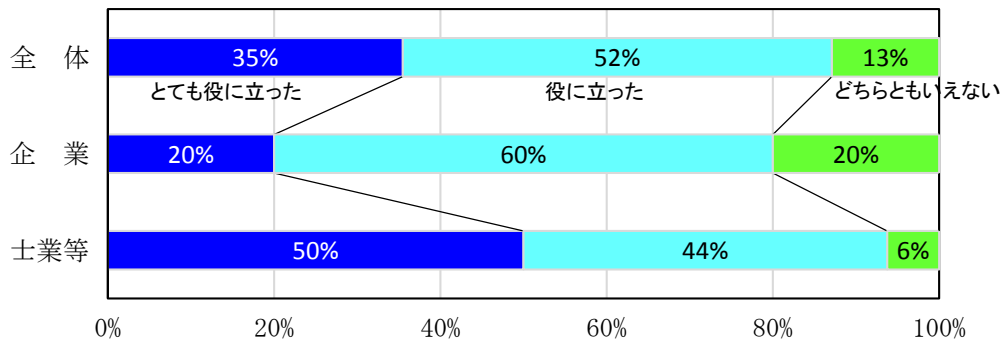
役員として必要な知識の習得については、神奈川・京都ともに、「とても役に立った」「役に立った」と約9割が有益であったと回答した（図表4-6）。特に、京都の士業等では半数が「とても役に立った」と回答した。

図表4-6 役員に必要な知識の習得等について

#### <神奈川>



#### <京都>



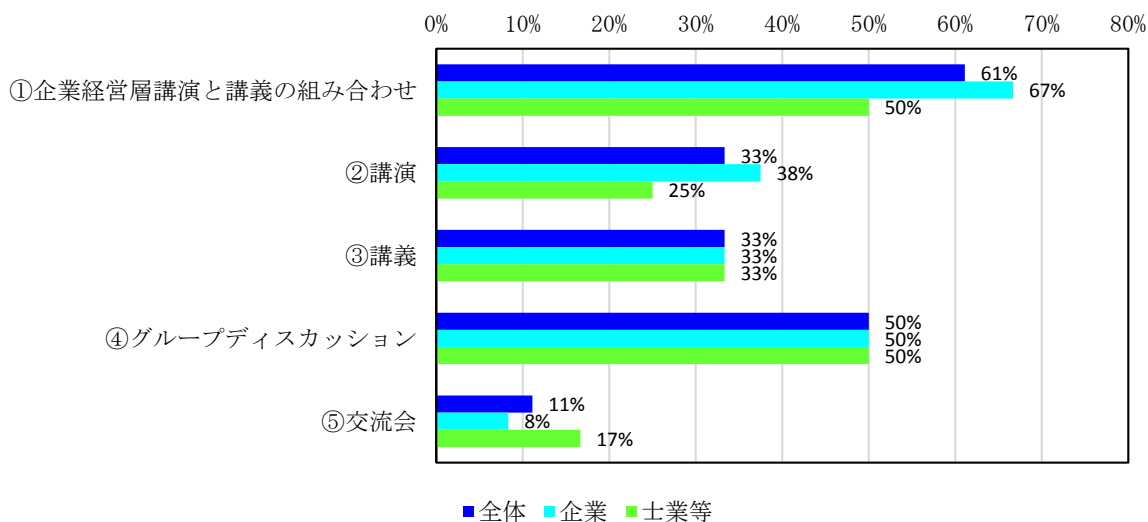
## (イ) プログラム構成について

研修のプログラム構成については、神奈川では、「企業経営層講演と講義の組み合わせ」(61%)、「グループディスカッション」(50%)が良かったと回答した。また、京都では、「企業経営層講演と講義の組み合わせ」(61%)、「講演」(45%)の順になっている(図表4-7)。

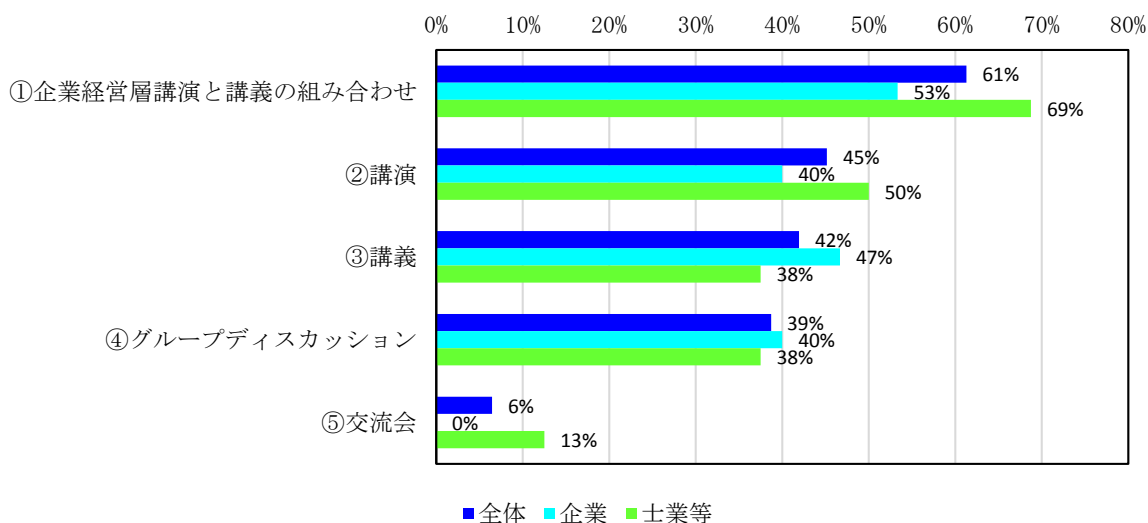
なお、「アクションプラン(フォローアップ)」については、第5回、及び、最終回のフォローアップ研修にて、グループ共有・全体共有を行った。「研修のまとめとしての作成まで結びつけることができた」、「今後も都度目標を明確にしながら、自分の目指す姿に向けたアクションを取っていきたい」というコメントもあり、研修効果を高めるとともに、研修後の行動につながるものとなった。

図表4-7 プログラム構成で良かった点(複数回答)

### <神奈川>



### <京都>

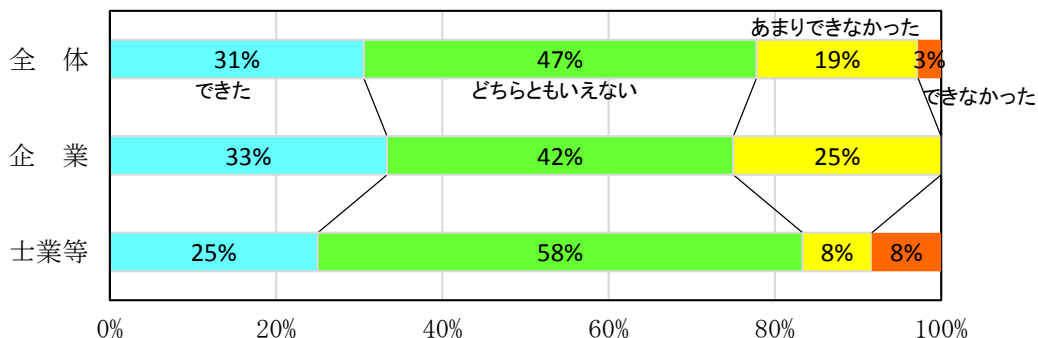


(ウ) 研修はネットワーク構築（ネットワークの広がり）に役立ったか

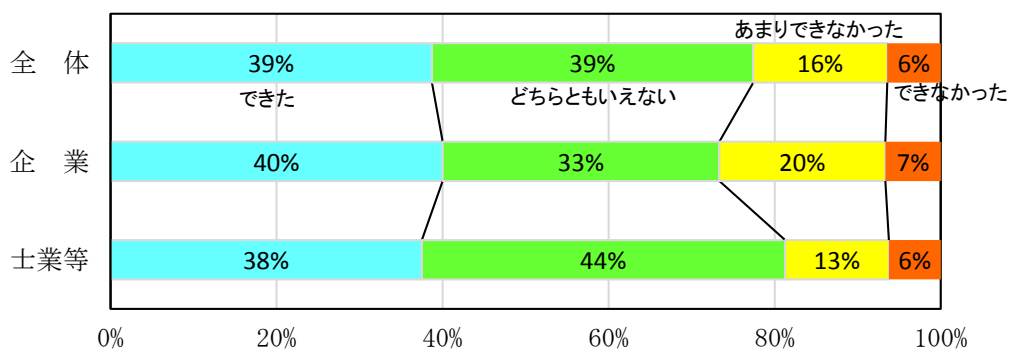
ネットワーク構築（ネットワークの広がり）については、「できた」と回答した方は、神奈川で約3割、京都では約4割であった（図表4-8）。

図表4-8 ネットワーク構築（ネットワークの広がり）

<神奈川>



<京都>



ネットワーク構築が「できた」と回答した理由として、「毎回グループ替えがあったことにより、かなり多くの方と名刺交換や会話することができた」、「普段接点の少ない企業と士業間の交流ができてよかった」、「研修内容以外にも企業間の連携について検討する機会を得られた」、「交流会・懇親会・グループディスカッションにより親睦が深まった」というコメントがあった。

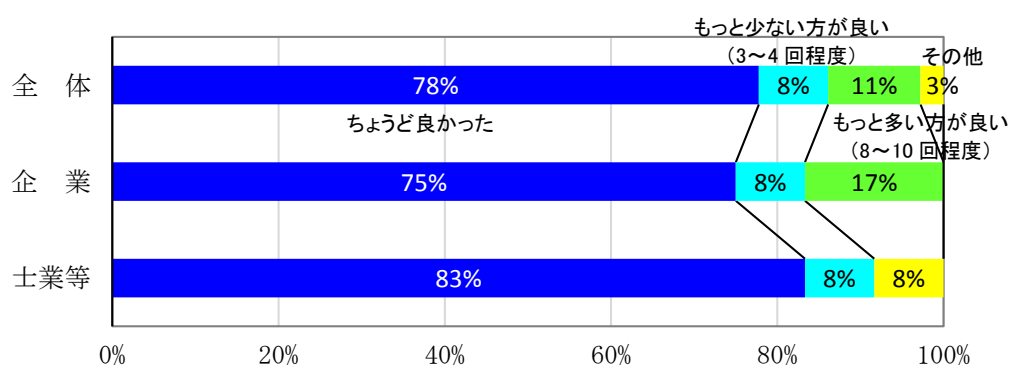
(エ) 回数・頻度等について

(i) 研修回数

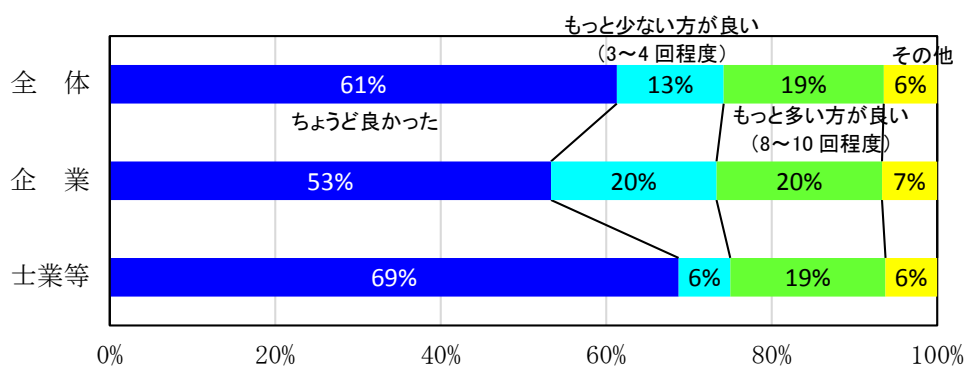
回数（月1回・全6回）については、神奈川では約8割、京都では約6割が、今回実施のスタイルで良いと回答した（図表4-9）。一方で、「もっと多い方が良い（8～10回程度）」とする割合は、神奈川で約1割、京都で約2割であった。

図表4-9 回数について

<神奈川>



<京都>

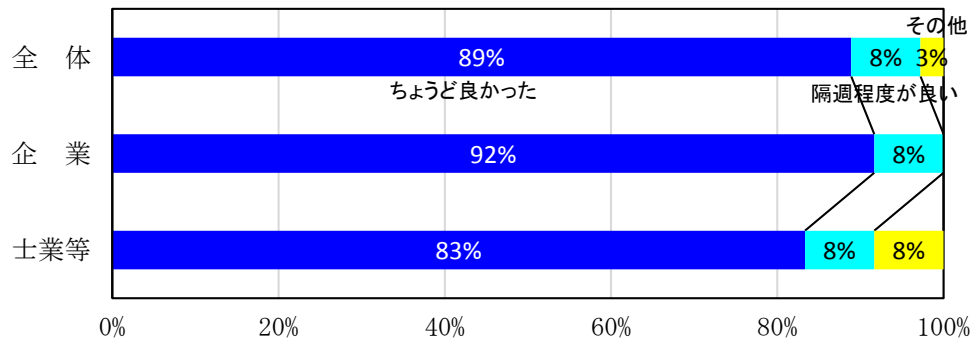


(ii) 開催頻度

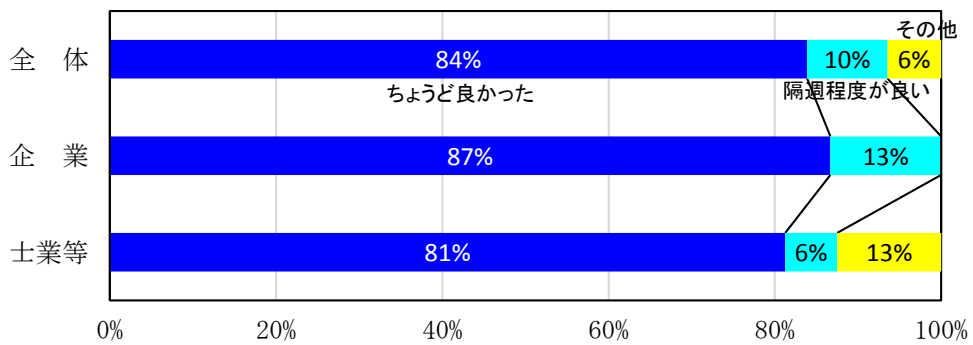
開催頻度（月1回）については、神奈川・京都ともに、「ちょうど良かった」が8割を超えた（図表4-10）。

図表4-10 開催頻度について

<神奈川>



<京都>





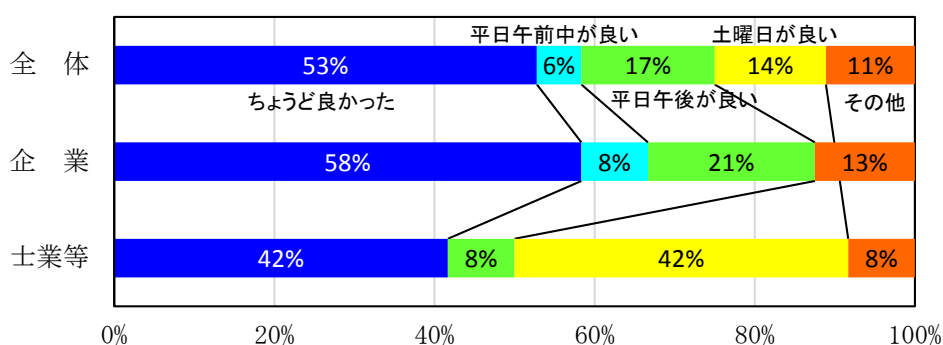
(iii) 研修の開催時間帯

時間帯（夜開催）については意見が分かれており、「ちょうど良かった」は、神奈川県・京都ともに約半数であるが、「平日午後が良い」「土曜日が良い」も多くあった（図表4-11）。

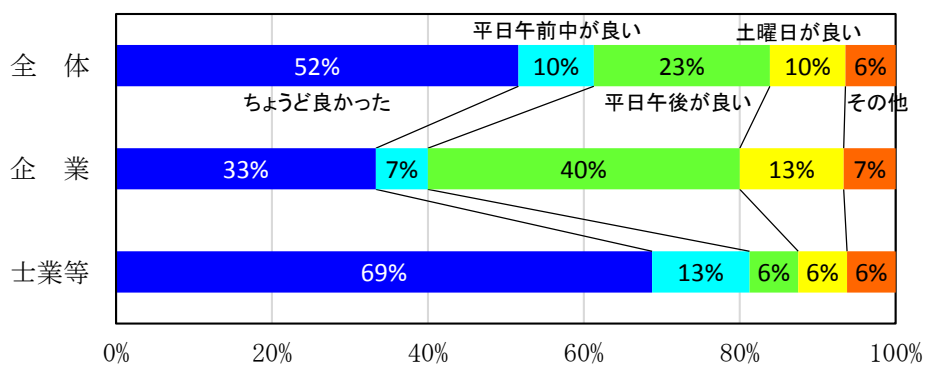
特に、神奈川の士業等の約4割は、「土曜日が良い」という回答であった。ただ、京都の士業等では、「ちょうど良かった」とする回答が約7割と高かった。

図表4-11 時間帯について

<神奈川県>



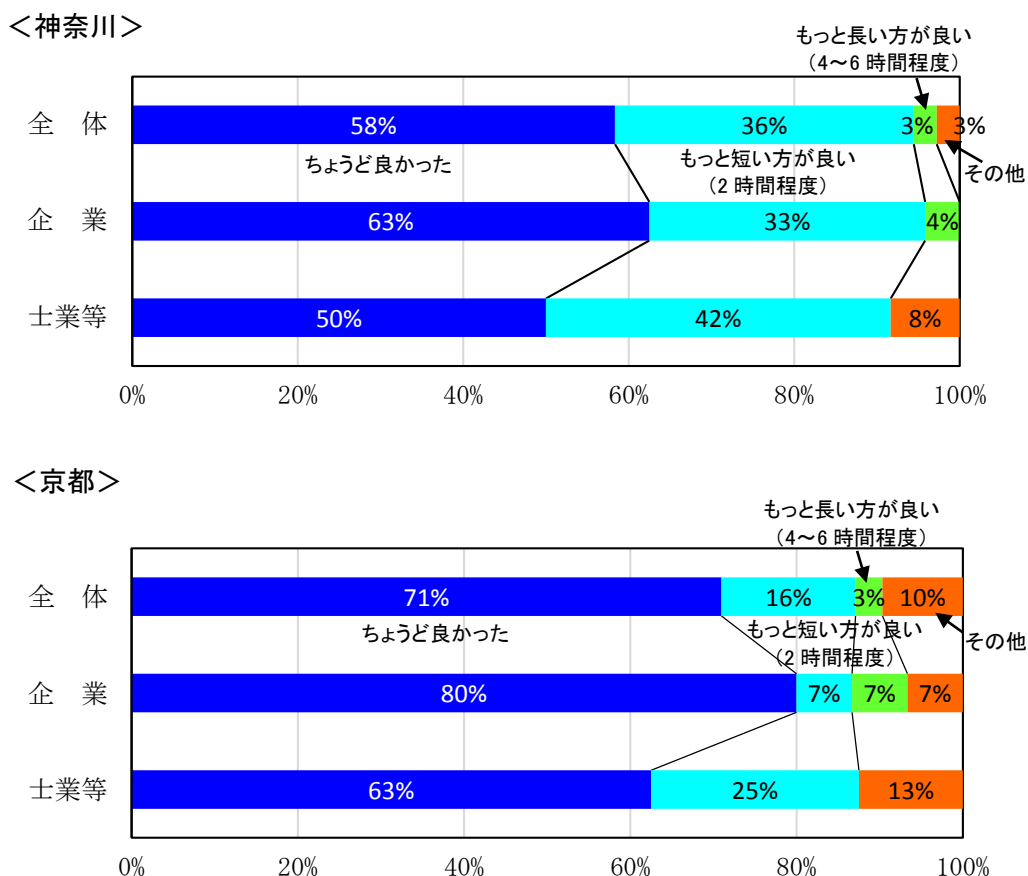
<京都>



(iv) 1回の時間

1回の時間（3時間）については、神奈川県では、「ちょうど良かった」が約6割であるが、「もっと短い方が良い（2時間程度）」という声が3割を超えた（図表4-12）。一方、京都では、「ちょうど良かった」は約7割、「もっと短い方が良い（2時間程度）」という声は2割弱であった。

図表4-12 1回の時間について



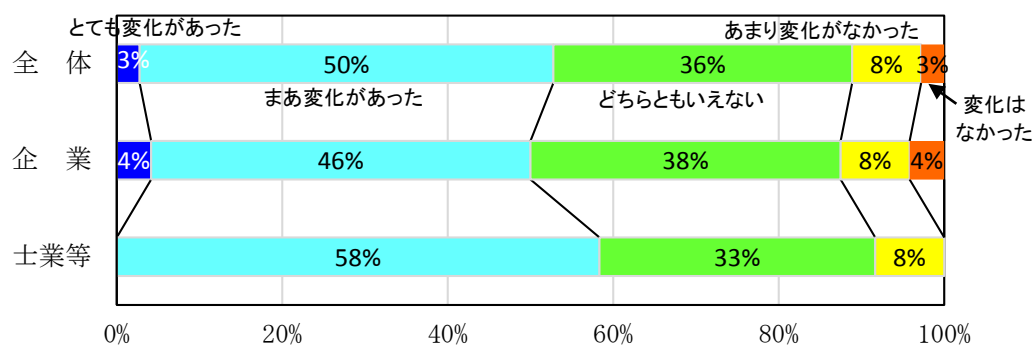
### 3) 本研修受講により、役員になることへの意識について

#### (ア) 意識や不安等の変化

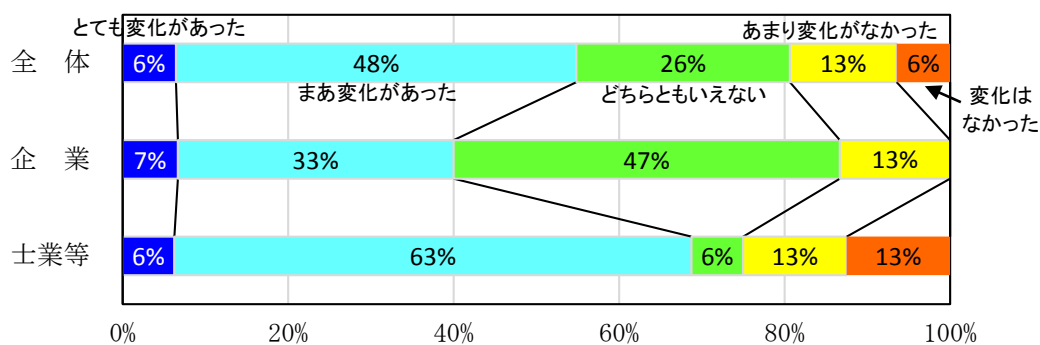
役員になることへの意識の変化については、第4回終了時点でアンケートを実施したものであるが、神奈川・京都ともに、「とても変化があった」「まあ変化があった」をあわせると、5割以上が「変化があった」と回答した（図表4-13）。

図表4-13 役員になることへの意識や不安等の変化

#### <神奈川>



#### <京都>



その理由としては、次のような点があげられている。

- ・遠いものだと思っていたが、チャンスがあればチャレンジしたいと思うようになった。
- ・チャレンジするにはまだまだ自分自身の課題が多く、実感が沸いていないのが実態ではあるが、万が一、そのようなチャンスが巡ってきた際は、自信を持ってできるように準備したいと思う。
- ・今後の日本社会のためにも女性役員を増やさねばと感じた。自分もその役割を担いたいと思うし、同志が沢山いると思うと大変心強い。

また、より具体的に必要な要素を意識するようになったという意見もあり、仕事、経営への意識の高まりを感じていることが伺える。

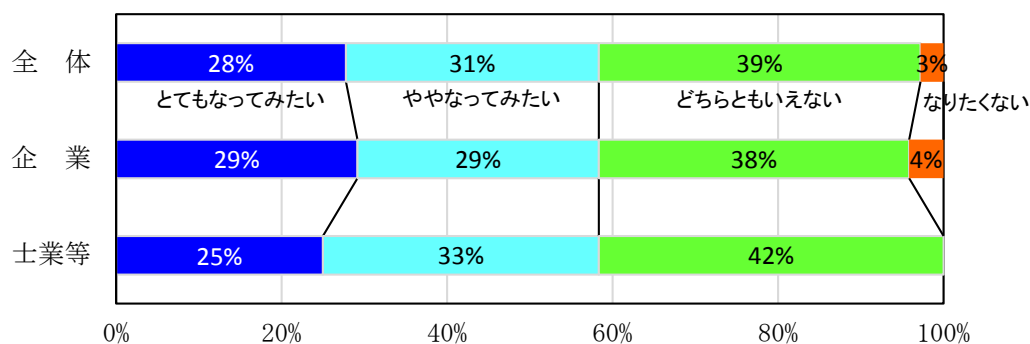
(イ) 役員になることへの意識

今後、社内外の役員になりたいかについては、神奈川・京都ともに、「とてもなつてみたい」「ややなつてみたい」をあわせると、約6割が「なつてみたい」と回答した(図表4-14-1・図表4-14-2)。

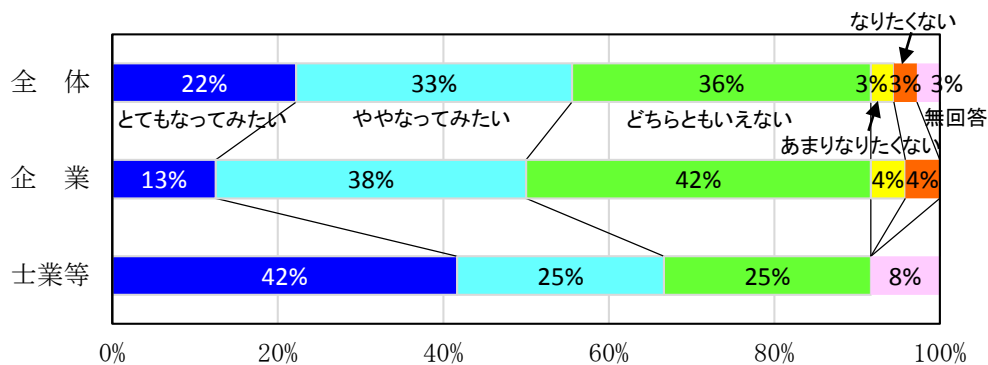
特に、「とてもなつてみたい」と回答した割合は、神奈川・京都ともに、研修受講前に実施したアンケートと比べ高くなつた。

図表4-14-1 役員になることについて  
<神奈川>

<受講中(2018年1月)の意識>

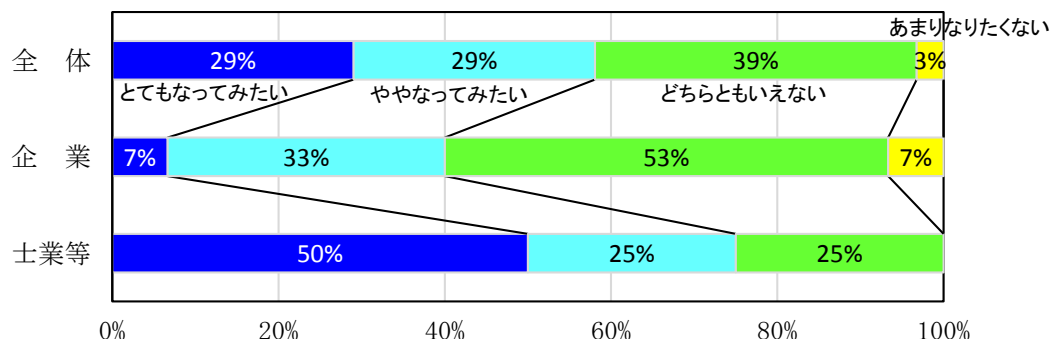


<受講前(2017年10月)の意識(再掲)>

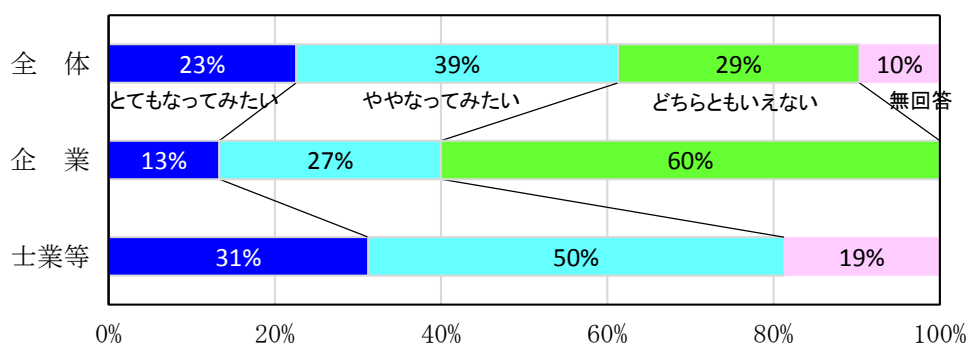


図表 4-14-2 役員になることについて  
 <京都>

<受講中（2018年1月）の意識>



<受講前の意識（再掲）>



なお、役員になることへの意識について、事前アンケートでの回答と、研修受講中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 4-15-1・図表 4-15-2）。

事前アンケート時点から、多くの人は役員への意識が高まる、もしくは、役員への意識に変化がなかったが、数名が役員への意識が後退していることが見える（「とてもなってみいたい」→「ややなってみいたい」「どちらともいえない」、「ややなってみいたい」→「どちらともいえない」、「どちらともいえない」→「あまりなりたくない」と変化した網掛け部分）。

ただし、コメントは次のとおり、役員として必要な知識やマインドに気づいた人が多い。

図表 4-15-1 役員になることへの意識の変化（事前アンケート・全体アンケート）  
 <神奈川>

神奈川・企業		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	
事前アンケート	とてもなってみいたい	3					3
	ややなってみいたい	3	5	1			9
	どちらともいえない	1	1	8			10
	あまりなりたくない		1				1
	なりたくない					1	1
	無回答						
全体アンケート合計		7	7	9		1	24

○コメント ※網掛け部分

・会社の社員としてステップアップすることと、役員として会社を経営する立場では、一線があることがわかった。そのためには、日々業務をするだけでは足りないと感じた。

○研修については、「役に立った」と回答

神奈川・士業等		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	
事前アンケート	とてもなってみいたい	2	2	1			5
	ややなってみいたい	1	1	1			3
	どちらともいえない		1	2			3
	あまりなりたくない						
	なりたくない						
	無回答			1			1
全体アンケート合計		3	4	5			12

○コメント ※網掛け部分

・講演や周りの受講生との交流の中で、今まで士業として蓄積した知識や経験を違った形でも活かして、間接的に女性活躍推進という形で社会貢献できればという気持ちが強くなった。

・最初は役員になることへの不安がなかったとアンケートに書いた。研修を受け、同じ考えの中でも、役員となる資質は何かを考えさせられた。

・情報をいただき、明確になってくることがある一方で、今までの自分が培ってきた力量や素地とのギャップも見えてきた。

○研修については、「とても役に立った」（1名）、「役に立った」（3名）と回答

図表 4-15-2 役員になることへの意識の変化（事前アンケート・全体アンケート）  
 <京都>

京都・企業		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	とてもなってみたい	1	1				2
	ややなってみたい		3	1			4
	どちらともいえない		1	7	1		9
	あまりなりたくない						
	なりたくない						
	無回答						
全体アンケート合計		1	5	8	1		15

○コメント ※網掛け部分

・役員に必要な知識・哲学・ビジネス情報など具体的にレクチャーを受けたことで、すでに蓄積できているものと、不足しているものが明確になった。

・自分自身が役員になるということをイメージする機会はなかった。

○研修については、「とても役に立った」（1名）、「役に立った」（1名）、「どちらともいえない」（1名）と回答

京都・士業等		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	とてもなってみたい	5					5
	ややなってみたい	3	3	2			8
	どちらともいえない						
	あまりなりたくない						
	なりたくない						
	無回答		1	2			3
全体アンケート合計		8	4	4			16

○コメント ※網掛け部分

・研修前と研修後では、不安になるポイントが異なってきている。小規模の組織の役員をする中で持っていた印象と、大企業とは随分異なっていると思った。

・役員になる・ならないは、自分のそもそもの実力だと、初めから捉えているため。

○研修については、「とても役に立った」（1名）、「どちらともいえない」（1名）と回答

#### ④個別ヒアリング

受講生のうち、企業に勤務している上級管理職 10 名（神奈川 5 名・京都 5 名）に対して、個別ヒアリングを行った。以下の記述は、本研修の検証とは必ずしも直結する内容ではないが、役員になっていく立場にある女性の課題解決方法の横展開、及び後進の女性管理職育成、すそ野拡大に必要な視点ということで、本研修の受講生を対象として調査したものである。

以下では、現在の職場で有用だったサポート、自らの問題解決策・傾向、メンター・ロールモデルの存在・役割、今後の抱負、後進へのアドバイスといった各論点について、受講生からの主なメッセージを整理する。

##### (ア) 現在のキャリアに活着ている上司からのアドバイスや経験

ポイント	主な意見
上司のアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性だからと甘やかさず、一人の部下として男女関係なく、育成してくれた。</li> <li>・上位職へのチャレンジについて、上司から声をかけてくれた。</li> <li>・新しい仕事の機会の提供や、チャレンジを後押ししてくれた。</li> <li>・プロジェクトやワーキンググループの中で、上司部下の垣根なく、意見を出しやすい雰囲気・環境を作ってくれた。</li> <li>・必要な権限は委譲して、能動的・積極的に部下が仕事を進められるように工夫してくれた。</li> <li>・上司から「仕事をイヤだと思ったら成長しない」と言われ、ポジティブ思考になった。</li> </ul>
異動や業務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異動により、様々な経験をすることで仕事の幅が広がった。</li> <li>・本社（管理部門）だけではなく、営業などの現場を経験することで視野と人脈が広がった。</li> <li>・異動により社内の役員や秘書を含めて、全国の部門との人脈ができた。また、社内人脈が社外につながるきっかけにもなった。</li> <li>・キャリア形成の過程で、人事異動のたびに新たなミッションをもらってきた。上位職になるにつれて責任は重くなり、種類の違うハードルを自覚するが、経験も失敗も、ありとあらゆる経験が自分のためになっている。</li> <li>・転機は 10 年目に他部署に応援に行くことになった時。今までは依頼されたことをするだけだったが、他部署の事情等もわかり、自分達で進めることができ面白かった。バックグラウンドをきちんと理解して仕事ができるようになった。</li> <li>・営業やマーケティング部門からダイバーシティ推進室へ異動になった時、女性活躍やキャリアアップを考える立場になり、人前に出る機会が増えた。</li> <li>・転勤で、仕事の面白さに目覚めた。仕事の充実感を味わった。</li> <li>・セミナーで、外部の人に触れたことも大きかった。他社や外をみてわかったこともあった。</li> </ul>



(イ) 苦勞を乗り越えた経験

ポイント	主な意見
<p>周囲への相談、協力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ピンチの時、まわりのメンバーにサポートしてもらった。今思えば、一人でやらなくてもよかったのではないかと思う。</li> <li>・新店舗の若手がついてこなかった時は苦勞した。支店長のプレッシャーもあり、一人で頑張ってしまったが、同じ立場の支店長に相談することで解決の糸口を見つけた。</li> <li>・子育てと両立して続けられたのは、環境を整える（便利な場所に住む）、ワーキングマザー同士で励まし合う、両親の理解を得る、などの周囲の協力のおかげであった。</li> </ul>
<p>自ら行動</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい部署に異動した時、知識（仕事の基本的スキル）がなくて苦勞した。研修でコミュニケーション、ビジネススクールでロジカル、アカウンティングなどを学んだ。</li> <li>・同じ部署に10年所属して先がないと思った（居場所をどう作るか、キャリアをどう作るか）。その時に、公募で異動希望を出し実現した。また、次の異動は自分で異動先を探し、周囲にも声をかけた。</li> <li>・壁はなんとかするという考え方を持っており、悲觀的にならず、人と比較しないで、乗り越えてきた。</li> </ul>

(ウ) メンター・ロールモデルの存在

ポイント	主な意見
<p>メンター・相談相手からの気づき</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元の上司数名が今メンターとして、相談相手になっている。</li> <li>・社内に限った狭い視野ではなく、世間一般に照らし合わせた尺度で会話してもらえることから、正しい判断を下すことにつながっていると思う。また、自分では努力しているつもりでも、不足について気づきを促してもらっている。</li> <li>・常に一段か二段上の立場（役職）を意識するように指導してくれた。広い視野で物事を見聞きし、今進むべき道を判断することを教わった。</li> <li>・「人間だれしも失敗するものだから、これを今後活かせばよい」という言葉から、このような気遣いができる先輩の懐の広さに感動し、仕事に対して今まで以上に慎重に取り組むと共に、いつか私もこのような場面で役に立てる人になろうと思った。</li> <li>・メンター制度はないが、相談は上司や同期などにしてきた。誰に聞けばよいか、勤があったのかもかもしれない。</li> </ul>
<p>ロールモデルの存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・数年先輩の女性トップのパイオニア的な存在がロールモデルだった。その方がいたので先を想定できた。一人いるといないのでは違う。</li> <li>・同時期に管理職になった女性3人や支店長仲間のアドバイスはありがたい。</li> <li>・社内の女性ロールモデルはいなかったが、仕事が面白くて、働き続けた。人とのコミュニケーションが好きだった。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性のロールモデルはいなかったが、ロールモデルは男性でもよい。皆のいいところ取りをしてきた。</li> </ul>
--	---

(エ) 今後のキャリアについて

ポイント	主な意見
仕事面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この先3年は現業に継続して取り組みたい。同時に「働き方改革」の一翼を担い、新しい会社の在り方や社員が働きやすく成果が出しやすい環境を作ることで、長くお世話になってきた自社に恩返しをして行きたい。この成果をもって「役員」というポジションを得、その暁には会社に必要な風穴を開け、新しい風を入れていくことが、私の役目ではないかと考えている。</li> <li>・役員にもなってみたい。会社にとって、経営会議には女性もいるべきである。役員になるには、と相談したこともあるが、まずは、今の知識を他部署にも活かしてと言われた。部門を横串でつなぐことやダイバーシティ推進も進めていきたい。</li> <li>・出向先でのキャリアアップも考えたい。常に向上心と目標を持っていきたい。</li> </ul>
仕事以外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事ピラミッドの中で、セカンドキャリア、子会社出向をどうするかを考えてきた。女性でバリバリしてきた人ほど難しいと感じる。周りにはコミュニティ人脈を持っている人もいるので、地域に貢献できることに取り組み、人生を豊かにしていきたい。</li> <li>・バランスを大切に、自分なりのリーダーシップをとっていきたい。</li> </ul>

(オ) 次世代へ伝えたいこと

ポイント	主な意見
仕事への姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・続けることが大切。やっていると自然に道も開けるし、味方も増える。仕事は協力で成り立っている。</li> <li>・業務経験は何でも積んだ方がよい。話があったら、受けた方がよい。経験することで、考えの幅も広がる。例えば、研究開発、生産、営業等の経験により、会社をより理解できるようになる。</li> <li>・様々な経験を積むこと。経験は何物にもかえ難いものなので、興味を持ったことには色々チャレンジして欲しい。何でも吸収した方がよい。いつ何の仕事をするかわからないので、無駄になることはない。</li> <li>・キャリアデザインは大事であるが、それにあまりとらわれ過ぎないで欲しい。特に組織内での役割の変更や人的環境の変化を、柔軟に受け止めて対応することが重要。無駄になる経験は何一つないという心構えを持つこと。</li> <li>・自分で指示を待っているだけでなく、「〇〇はどうですか？」など、まず自分から動くことが必要。</li> <li>・常に謙虚な心と素直さを持ち合わせることで、自ずと協力者や必要</li> </ul>

	な情報を得て成長することにつながっていく。
学びの場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修や社外ネットワーク等でいろいろと話を聞くことができたので、自ら外に出て、そのような機会をつかんで欲しい。</li> <li>・ 勉強する場をもって欲しい（今回の女性役員育成研修のようなもの）。女性にはチャンスが少ないので、自分で学ぶ場を持つ。知識と知見の両方が必要。</li> <li>・ 経験は力、でも自分で経験できることは限られているので、本から自分が経験できなかったことを補い、学ぶことも必要。</li> </ul>
両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 両立への不安が多いようだが、先のことを心配しすぎずに、今できることを一生懸命してほしい。自分の道を決めつけずに、受け入れた方がよい。あまり心配せずに受け入れることも大切。</li> <li>・ 多くの学生は、身近に正社員で働く女性をみていない。今は兄弟も少なく、赤ちゃんに触れる機会もないので、若いうちから子守（ベビーシッター）を経験するなど、狭いコミュニティ（家庭等）の常識だけでなく、世の中の現実を見て欲しい。</li> </ul>

## (5) 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

	アンケート結果（コメント含む）	考察
研修内容・構成	<p>○研修内容全般について、「とても良かった」「良かった」と約9割が回答している。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"> <li>・今後必要となる知識を多岐にわたり学ぶことができた。</li> <li>・月1回、全6回の開催で、短時間ながら、経営者の方の講話と、アカデミックな講義という構成の研修で、内容が充実していた。</li> <li>・普段接点の少ない企業と士業間の交流ができ、多くの方と意見交換ができた。</li> <li>・参考図書を与えられることで、視野が広がった。</li> </ul> <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」と約9割が回答している。</p> <p>○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」、「グループディスカッション」が良かったとする割合が高かった。</p> <p>○「アクションプラン（フォローアップ）」について、フォローアップ研修後のアンケートでは、「とても良かった」「良かった」とする回答が多かった。「研修のまとめとしての作成まで結びつけることができた」、「今後も都度目標を明確にしなが、自</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。</p> <p>また、毎回の研修の中に、企業・士業の異職種・異業種の受講生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る。特に、毎回のグループ替えも有効。</p> <p>○今回の講義テーマは、役員に必要な知識として有益であった。また、講義テーマに関連した参考図書を事前に案内したことは、研修への理解を深め、講義の充実度を高めることにつながる。</p> <p>○実践と理論の双方から学ぶことが可能となる、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することは有効。また、経営層の講演では、男性と女性の両者から意識付けをしてもらうことが効果的。</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。研修後の意識・行動変革に結びつけることにつながる。</p>

	<p>分の目指す姿に向けたアクションを取っていきたい」というコメントもあった。</p> <p>○プログラムに追加してほしいものとして、経営会議の模擬体験を希望するコメントもあった。</p> <p>○交流の時間がもっと欲しかったというコメントも多くあった。</p>	<p>○交流の時間の確保については、限られた研修時間の中で、いかに時間を確保するかが検討課題。京都会場は、共催団体の主導で交流会を実施し好評だった。</p>
ネットワーク構築	<p>○ネットワーク構築（ネットワークの広がり）については、第4回終了後の時点では、「できた」とする人は半数以下であったが、「研修内容以外にも企業間の連携について検討する機会を得られた」、「交流会・懇親会・グループディスカッションにより親睦が深まった」というコメントもでている。</p> <p>○また、最終回実施後のアンケートでは、「最終回に懇親の時間があり交流できた」、「ネットワークを継続し、一緒に学び続けていきたい」、「多くの方と出会え、自分だけでは知れない情報や人脈に出会えた」というコメントもあった。</p>	<p>○研修実施の早いタイミングで、自主的なネットワークの場づくりを促すほか、開催地域の共催団体とのネットワーク構築、研修終了後の継続的な取組の必要性を発信していくことが望ましい。</p> <p>○今回の研修では、第1回目と最終回の中で交流会の実施や、毎回の講義の中でグループディスカッションの設定で、ネットワーク構築を支援し、受講生へ自主的なネットワークづくりを促した。受講生間での名簿作り、メンバー企画による自主的な交流会の開催等、ネットワーク構築への取組もみられたが、これらをさらに促していくことが重要。</p>
回数・頻度	<p>○回数については、全6回の実施であったが、多くの受講生が、「良かった」としている。なお、僅かではあるが、「もっと多い方が良い（8～10回程度）」という受講生もいた。</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」という回答が多数だった。</p>	<p>○回数は、今回の全6回の実施について、受講生にとって概ね参加しやすかったと思われる。</p> <p>○研修の開催頻度は、次回受講に向けた準備期間として、参考図書を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ったと思われる。</p>
時間帯、及び	<p>○時間帯（夜開催）については、18時～21時（初回のみ17時～）の設定</p>	<p>○18時～21時（初回のみ17時～）という今回の設定は仕事に影響</p>

1回の時間	<p>が「ちょうど良かった」との回答は半数程度であった。「平日午後が良い」「土曜日が良い」も多くあった。</p> <p>○1回の時間については、「ちょうど良かった」とする人が最も多いが、「もっと短い方が良い（2時間程度）」も僅かにいた。</p>	<p>なく参加できる時間帯だったと思われるが、平日午後、土曜日を希望する声もあった。終了時間との関係もあり、短い方が良いという声もあり、多くの人に参加しやすい時間帯という点を考慮しつつ、開催地域の状況に合わせた検討も必要と考えられる。</p>
-------	--	---

②役員になることへの意識について

	アンケート結果（コメント含む）	考察
役員になることへの意識	<p>○今後、社内外の役員になることについて、約6割が「とてもなってみよう」「ややなってみよう」と回答している。特に、「とてもなってみよう」は、研修受講前に実施したアンケートと比べ高くなっている。</p> <p>○逆に、「とてもなってみよう」から「ややなってみよう」、「ややなってみよう」から「どちらともいえない」も数名いた。その理由は、「会社の社員としてステップアップすることと、役員として会社を経営する立場では、一線があることがわかった。そのためには、日々業務をするだけでは足りないと感じた」といった内容で、否定的な考えというよりは、より具体的に必要なことがわかったことからの変化であった。</p>	<p>○研修受講後、受講前と変化がない割合が一番多かったが、「とてもなってみよう」と回答した割合は、研修受講前と比べ高くなっており、全体としてみると意欲は高まったと考えられる。</p>
意識や不安等の変化	<p>○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半数近くあった。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5割以上で変化があったと回答しており、「チャンスがあれば役員としてチャレンジしたいと思う」というコメントが増えた。</p>	<p>○受講生の半数が、役員になることへ不安を感じていたが、経営層の講演の中で、「不安は誰にでもあるが、前向きにチャレンジしてほしい」というメッセージが送られることで、意識変化のきっかけとなりうる。</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かとと思われる。</p>

## (6) 企画委員会における主な指摘・議論

企画委員会では、アンケート結果の内容も踏まえ、これまで述べた研修の今後の改善点やアンケート自体の改善への意見などを多数頂戴した。

それとともに、女性役員を継続的に輩出するためには、受け入れ企業側に受講生を知ってもらうことが必要との指摘もあった。積極的に情報提供、具体的な受講生と経済界とのネットワーク構築へのサポート、共催団体からのサポートといった、第2回企画委員会で議論された課題・方向性について、以下で特筆する。

### ① 内閣府の女性人材バンクへの登録、及び、経済界への情報提供

- ・本研修修了者のうち、本人が女性人材バンクへの登録に同意した人の情報を、内閣府・男女共同参画局のWEBサイトに掲載することとし、女性役員候補となる人材として紹介している。この人材バンクの情報、及び、団体が作成している社外取締役候補となる人材の名簿が、実際登用につながるための工夫やPRが今後の課題であろう。
- ・また、経済界に対する、女性役員登用に向けた政府の取組・その必要性について、積極的な情報提供が必要である。

### ② 企業・地元経済界とのネットワーキング

- ・企画委員会では、受講生同士のネットワークにとどまらず、受講生と地元経済界をどう結びつけるかが重要な課題との指摘があった。特に士業の場合、企業との人脈づくりが重要となってくる。この点、共催者とのネットワークも活用しつつ、企業とのマッチングの機会を作っていくことも、次のステージの課題である。
- ・各企業の人材育成の仕組みを利用し、将来の内部昇格を前提に、女性リーダーには必ず個人育成プランをつくり、今回実施した役員候補向けの研修をその一環として組み入れるよう働きかけることが重要である。
- ・企業側が、役員候補者を試験的に（インターンのように）受け入れて、候補者としての検証を行うというようなことができれば、社外役員登用が進むかもしれない。そういった働きかけがなされるとよいと思う。

### ③ 共催団体からの働きかけ

- ・地元企業の経営者にコーチ役やメンターになってもらう、または、地元財界の方の講演やネットワークの機会があると広がりができると思う。
- ・また、継続的なネットワークを維持していくためには、共催団体主催の懇親会の企画、マッチング・イベントへの声かけなど、共催者からの働きかけが重要となってくる。