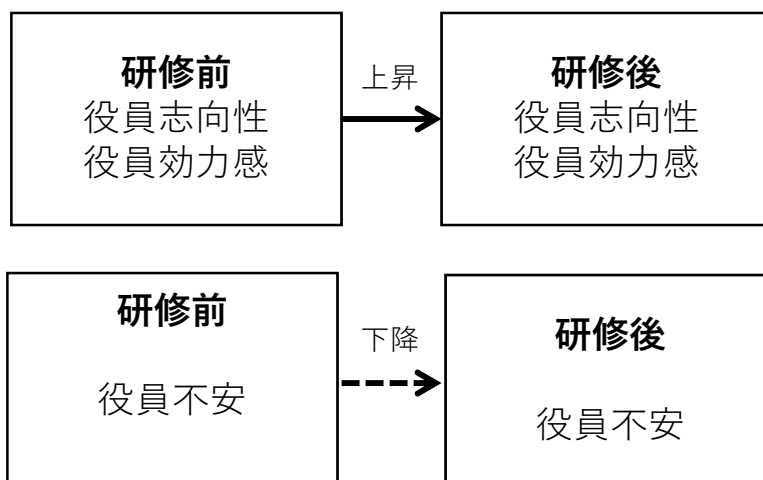


○アンケートの集計分析・考察の方法

- ① アンケートの自由記述部分については、テキストマイニングを利用した分析を行った。
- ② アンケートの量的分析は、以下の分析計画に基づき、検証を行った。

【分析計画】

- ・ 個別項目の記述統計量算出
 - ・ 概念別に信頼性係数算出
 - ・ 概念別に合成得点、記述統計量算出
 - ・ 事前－事後比較
 - 役員効力感の変化（上昇したか）
 - 役員志向性の変化（上昇したか）
 - 役員不安の変化（下降したか）
- ③ 研修期待、研修満足度、研修実用性を算出し、事前事後で比較



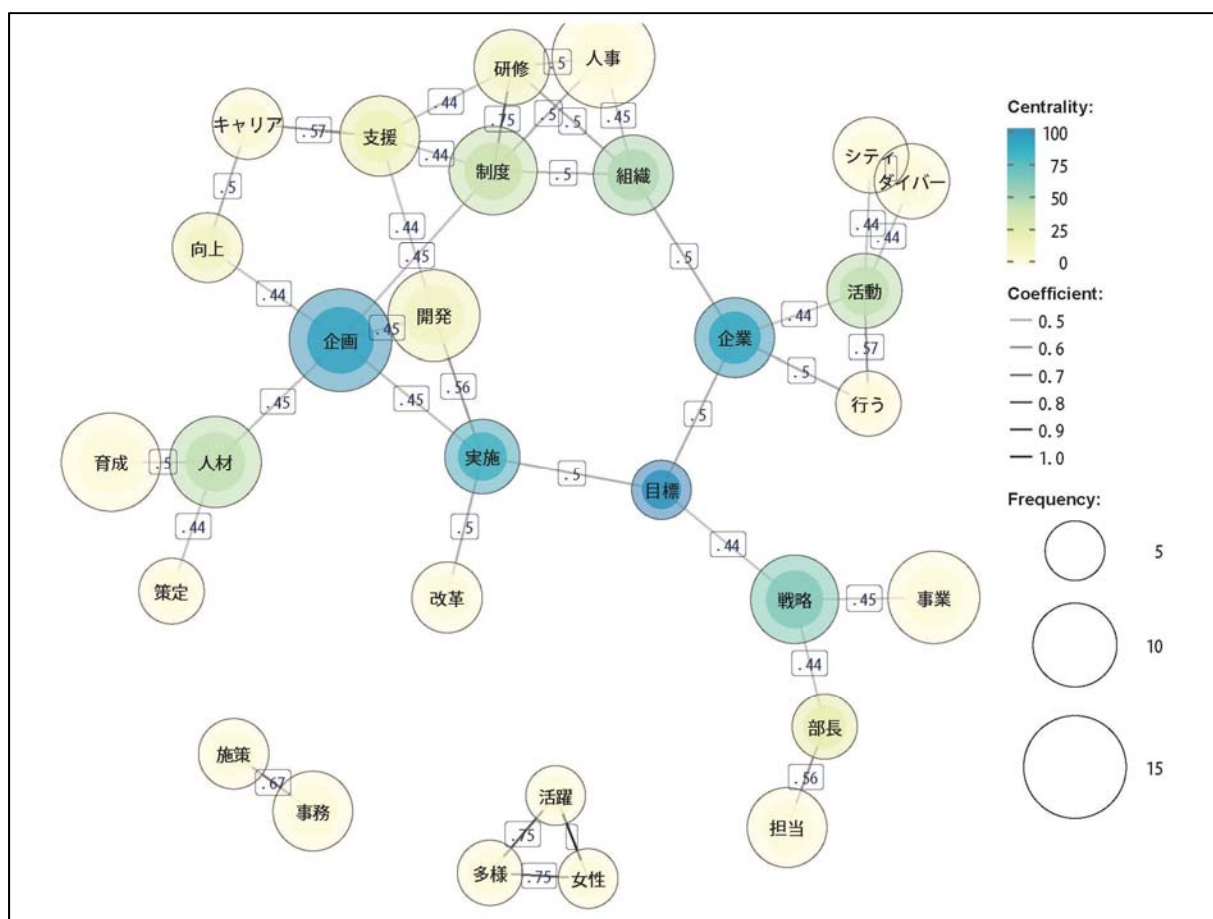
① アンケート自由記述部分の分析（担当：小森 亜紀子）

アンケートの自由記述回答の分析は、テキストマイニング分析（KHコーダーを使用）を行い、共起ネットワーク図で全体の傾向をつかんだのち、個別の記述をPositive・Negativeに分類しながら検討する。

共起ネットワーク図の色分けは中心性によるもので、それぞれの語がネットワーク構造の中で、どの程度中心的かを示している。円の色は青が濃くなるほど中心性が高くなることを示す。数字は集合の類似度を示すJaccard係数である。Jaccard係数が高いほど、共起度が高く、図はJaccard係数が高い順に60の共起関係を線で示している。円のサイズは語の出現数を示す。円の位置関係は意味を持たない。

(ア) 研修開始前に実施した事前アンケートの「現在の職務内容・役割について、できるだけ詳しくお教えてください」という設問に対する、自由記述の回答（回答者30名）を、テキストマイニング分析の共起ネットワーク図で示したものが、下の図(図表3-1-1)である。

図表3-1-1

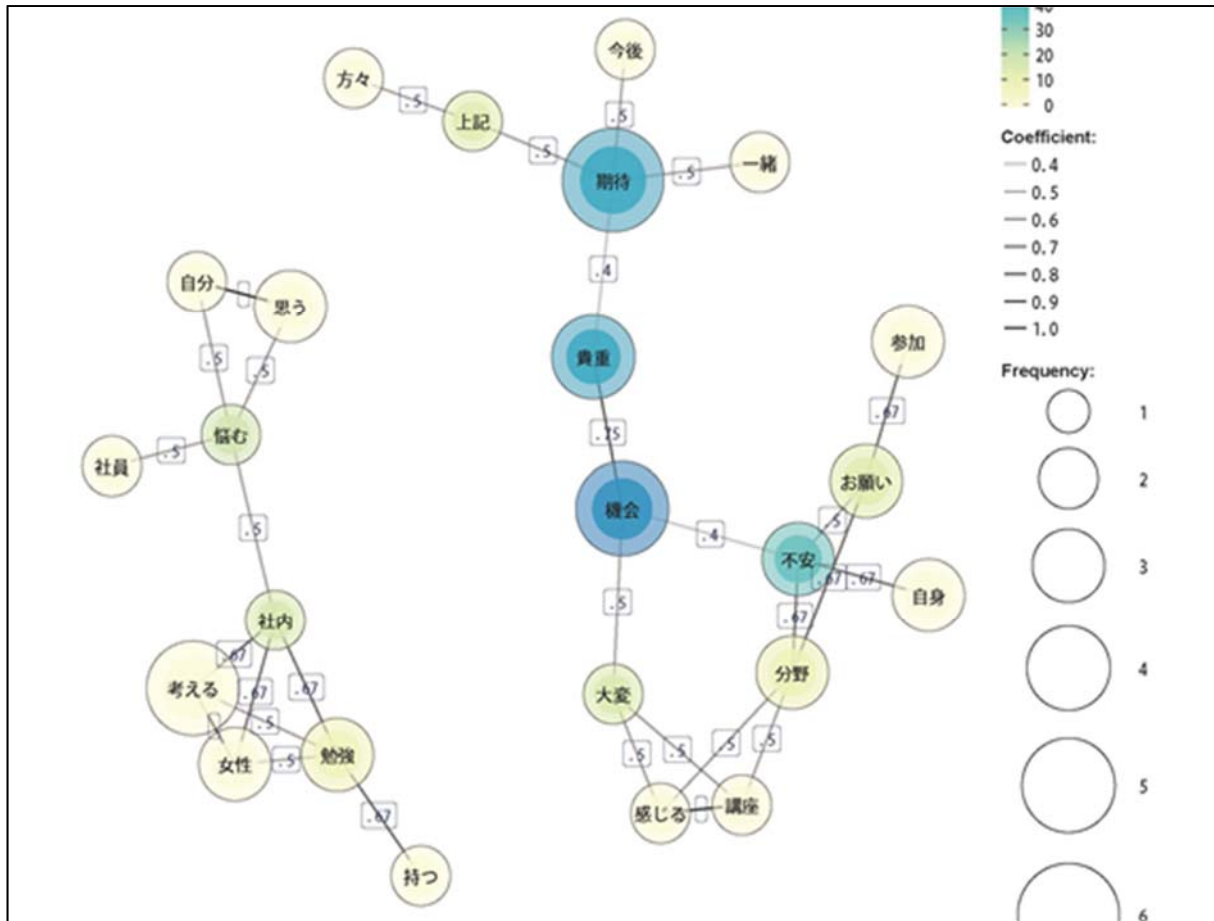


頻出語を品詞別に見ると、名詞：「人事15」「業務14」「事業12」「人材12」「制度11」「戦略11」、サ変名詞（サ行変格活用名詞）：「推進26」「企画15」「育成14」「開発12」「経営11」である。

(イ) 研修開始前の研修に期待する設問に対する、自由記述の回答（回答者10名）を共起ネットワーク図で示すと次のとおりである(図表3-1-2)。

頻出語の上位は、名詞：「機会5」、サ行変格活用名詞：「期待6」、形容動詞：「貴重4」、動詞：「考える」であった。

図表3-1-2

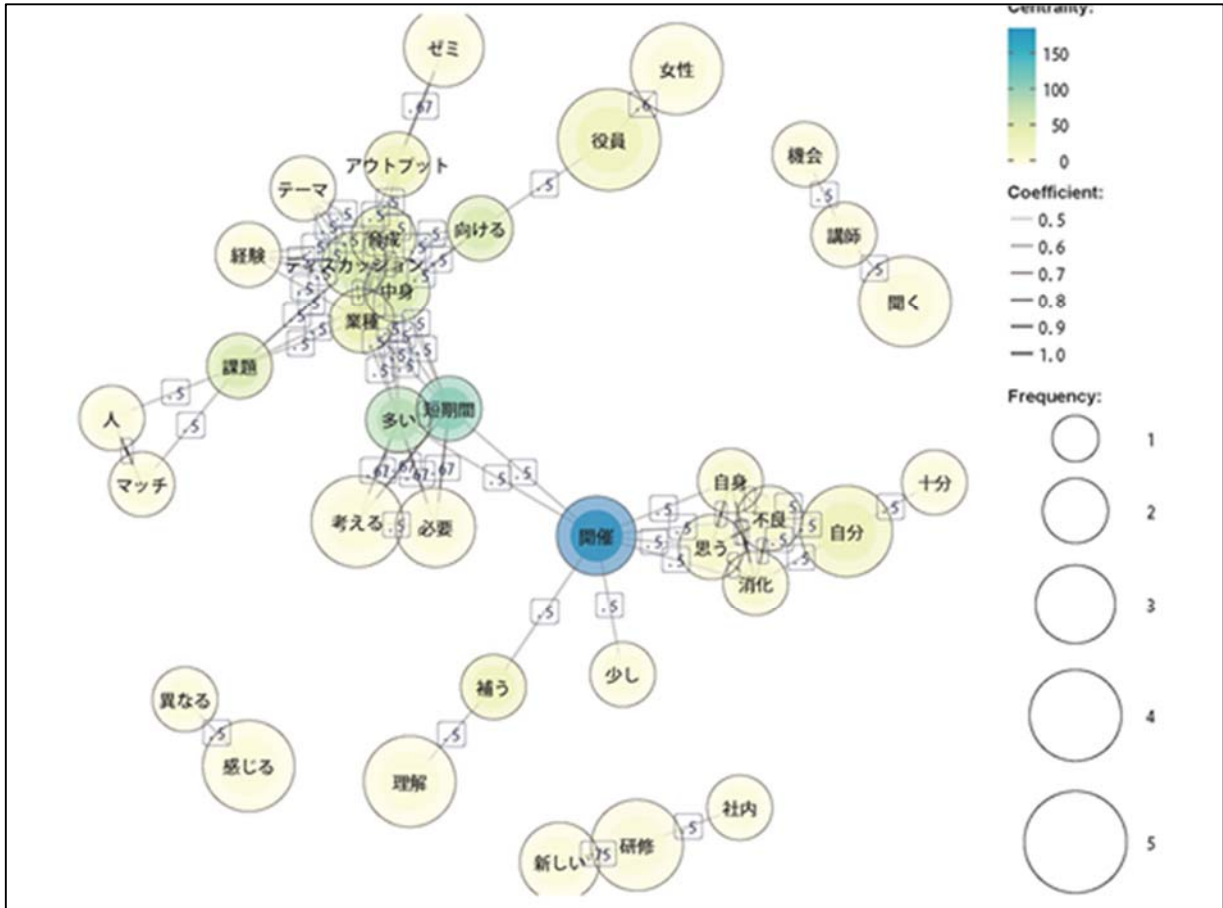


自由記述の内容をコンテキスト（文脈）でPositive/Negativeに分類してまとめると以下のとおりである。

	Context	n
Positive	受講者同志、関係者との交流に期待	6
	なじみのなかった講座が多かったので受講	1
	自己研鑽のみならず、外から内（会社・自分自身）を見る貴重な機会	1
	部長職になり何の勉強が必要か悩んでいた。成長するきっかけがみたい	1
Negative	不安	2

(ウ) 事後アンケートの研修を振り返っての自由記述 (Q2) の回答 (回答者25名) の回答の頻出語は、名詞：「内容6」「役員5」、サ行変格活用名詞：「講義8」、動詞「学ぶ7」が上位となっている。共起ネットワーク図は次のとおりである(図表 3 - 1 - 3)。

図表 3 - 1 - 3

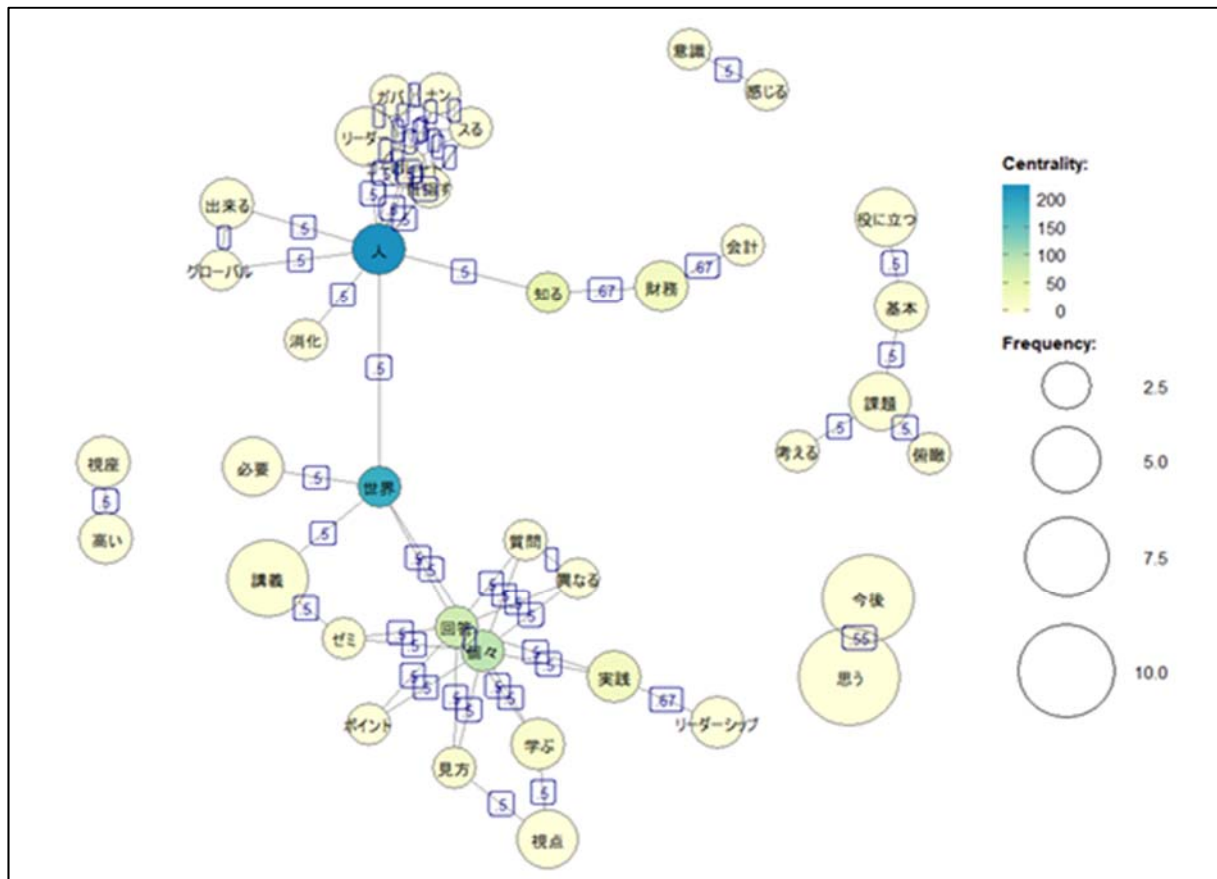


自由記述の内容をコンテキスト (文脈) でPositive/Negativeに分類してまとめると以下のとおりである。

	Context	n
Positive	講義の内容が良かった	10
	貴重なネットワークができた	9
	視野が広がった・新しい視点での学びがあった	2
	女性役員に求められる見識と資質理解できた・補うべき知識わかった	1
	内閣府が考える女性エグゼクティブ育成の本気度、育成内容を知り、経験できた	1
	役員を目指す層に向けたプログラム構成が明確で新鮮さを感じた	1
	役員として必要な内容を短期間で体系的に学ぶことができた	1
	短期に集中して高度な学業を習得できた	1
	インプットとアウトプットのバランスが良く、ゼミの部分は特に理解を深めることができた	1
Negative	受講者のレベルが違いすぎる	2
	6回と短期間で広く浅くで、少し消化不良・研修の目的がどのレベルで開催されて、それが実現できたのか不明瞭・ゴールを参加者にも理解させて開催する、期間を延ばす、時期を検討する等見直す点多い	1
	内容が想定より易しかった	1
	自分自身の努力がならず、授業やゼミでも消化不良・予習復習をもっと十分に行えればと反省	1

(工) 事後アンケート「(講義・ゼミ) どのようなことが役立つと思いますか (Q12、回答26名)」の回答の頻出語は、名詞：「内容11」「知識8」「役員6」、サ変名詞：「理解8」「経営7」「講義7」、動詞：「役立つ15」「思う11」であった(図表3-1-4)。

図表3-1-4

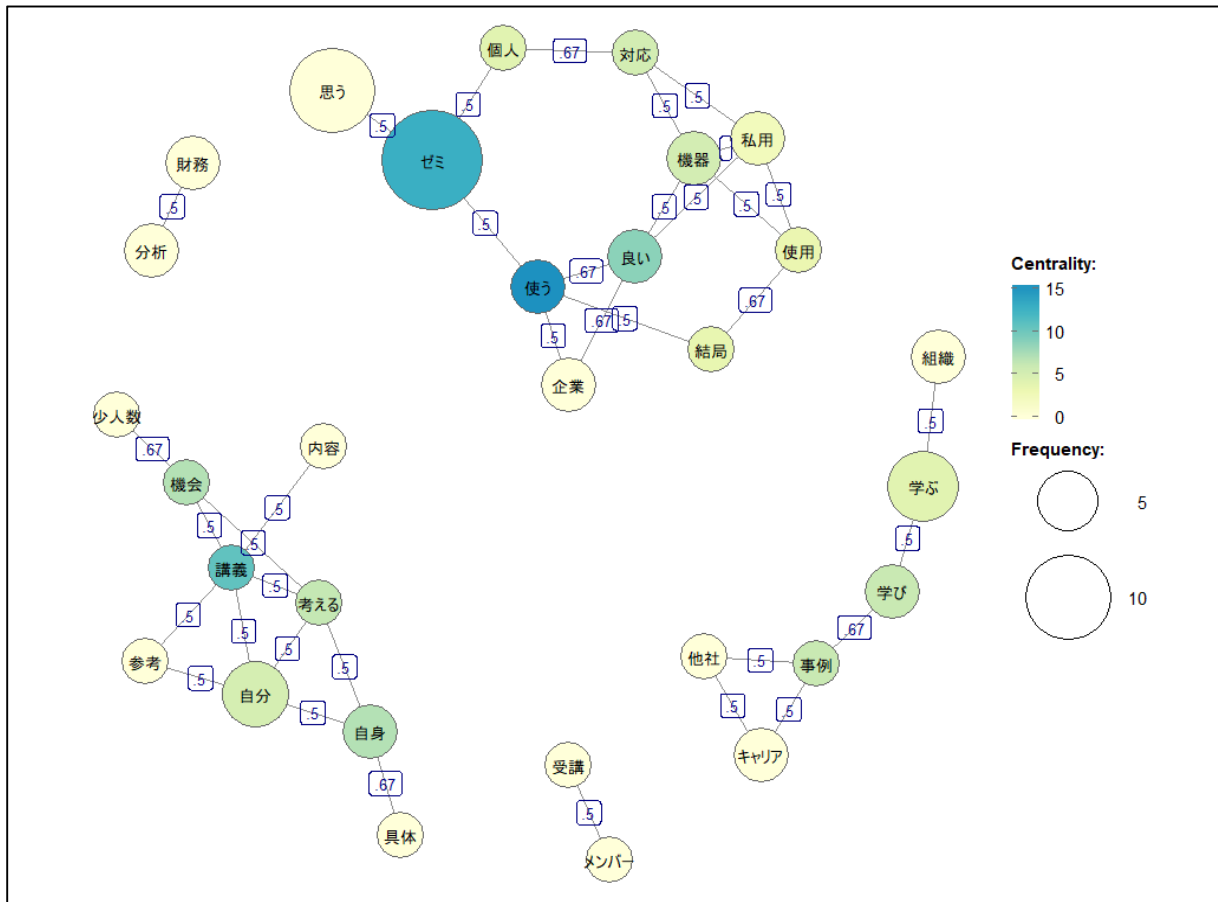


自由記述の内容をコンテキスト(文脈)でPositive/Negativeに分類してまとめると以下のとおりである。

	Context	n
Positive	今後のキャリアに役立つ	4
	より高い視座で判断できる	4
	リーダーシップの役割・実践理解	2
	リーダーシップ実践を継続し学びを活かしたい	1
	財務会計今後リーダーに必要な知識	1
	財務会計を今後自分の判断の軸にしていく	1
	財務会計分野で企業と信までできるようになると契約に役に立つ	1
	社内で発表されている数字について理解が深まった・グローバル戦略について理解できた・自社のことを振り返ることができた	1
	自分の立場や職域を超えた経営視点のもの見方・考え方	1
	学んだ視点での事業戦略策定・各種施策検討に役立つ	1
	通常の研修では触れていない内容・役員を目指す層向けならではの	1
	女性エグゼクティブとしてのマインドセットや教養も役立つと感じた	1
	経営者にとって普遍的に必要なとされる知識	1
	どのような企業でも当てはまる話	1
	ダイバーシティの重要性	1
Negative	自分の仕事としての着眼点、アプローチ方法などを考える促進剤になってくれるような内容が望ましい	1
	どれも基本的知識にとどまっているので、さらなるステップアップに行くには課題も残る	1

(オ)「ゼミ形式で具体的に印象に残ることをお答えください」(Q15、回答者27名)の回答(図表3-1-5)

図表3-1-5

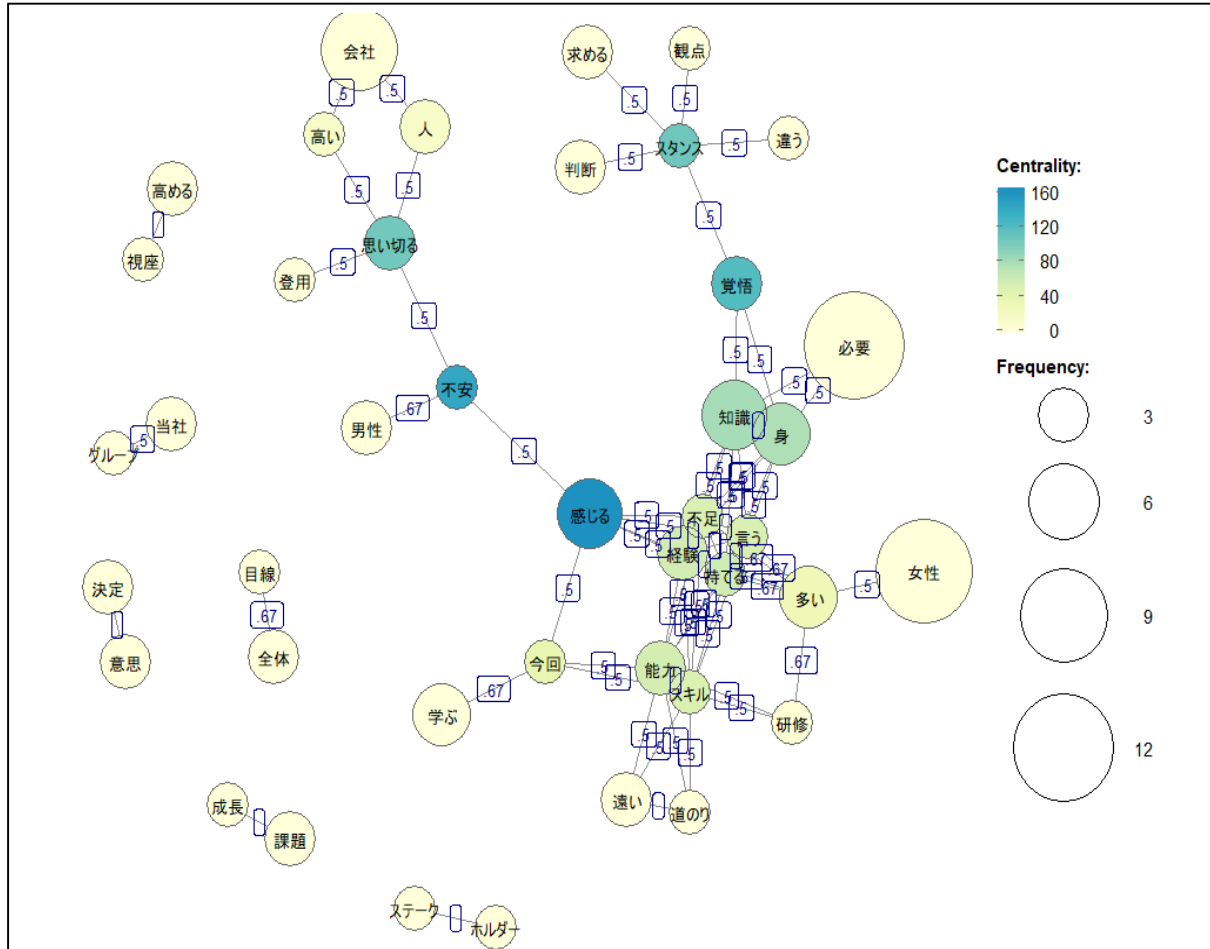


自由記述の内容をコンテキスト（文脈）でPositive/Negativeに分類してまとめると以下のとおりである。

	Context	n
Positive	グループワーク発言多く、他人の考えがわかってよかった	4
	メンバーと講師の双方向のやり取りによってカリキュラムを変更いただき、満足度高い	4
	会社による人事制度、昇任制度、キャリアアップ支援が異なり、参考になった	3
	自社と競合を財務分析する課題で、理解が深まった	2
	他業界・他企業の利益の源泉、何に業績が左右されるか深く理解できた	1
	投資することの意味について考える機会となった	1
	自社の状況に対する他者からのフィードバックが印象的	1
	新たな知識・参考文献を提示され情報量として満足、少人数ゼミのため通常話せない企業の現状をシェアできる信頼関係が成り立っていた、実際学生にメンタリングし、自分の学びを客観的に理解し深めるよい機会	1
	同じメンバーで複数回受講したのでネットワークを作れた	1
	会社業態・業務内容・経験も違う人と一緒に課題に取り組み、同じような壁にぶつかり苦労していることを共有し、アドバイスをもらった	1
Negative	Google Classroomが非常に使用しづらく、結局LINEで意見交換した	1
	結局ゼミでディスカッションはほとんどなかったので残念。ゼミ形式自体はよい。Google Classroomは会社支給のIT機器では使用できず、企業情報は私用の機器では取り扱えない。会社メールでの課題提出が嬉しい	1
	セキュリティが厳しい会社もあり、やり方を固定するとつまらない。このやり方=ICTではない。積極的に話さない・意見を自主的に出さない人も多く、女性活躍が進まない状況の一端を垣間見た	1
	ゼミの時間が足りなかった。引き続き勉強したい	1
	課題を完璧にしようとする努力家が多い。個人の優秀さと組織としての成果は必ずしも結び付かない。現実にはアダプティブな問題が多い。ゼミで学んだことは着眼点である	1

(カ)「組織の役員になることについて、どのように考えますか」(Q22、回答者23名)の回答の頻出語の上位は、名詞：「役員19」「自分11」「女性11」「責任9」「会社7」である。(図表3-1-6)

図表3-1-6



自由記述の内容をコンテキスト（文脈）でPositive/Negativeに分類してまとめると以下のとおりである。

	Context	n
Positive	23名中20名が役員には資質が必要で、責任が伴うことは自覚しつつ、前向きにとらえる記述。	20
Negative	知識や経験が不足しているので不安を感じる女性が多い。自分もその一人。ただ男性役員が皆、知識や経験があるのかというそういうわけでもないで、役員になって身につくものがあるとわりきる勇気と女性ならではの強みがあればもっとチャレンジする女性が増えると思う	1
	責任が重く、多くの意思決定を求められるので簡単なことではないと思う	1
	女性が役員になることについて、まだまだ心理的なハードルが高いように思う。男性なら思い切ってやらせてみようところを女性だと不安に感じ、なかなか思い切った選抜ができていない会社がある。役職が人を育てることもあるので、まずは思い切った登用をしてもいいのではないかと考える	1
	組織の役員になることは非常に責任の重いことなので、それを引き受ける覚悟を持つことが大事だし、もっと知識を身につけることが必要だと思う	1

② 研修効果の検討（担当：本多 ハワード 素子）

研修効果は、次の2つについて検討した。すなわち、1. 研修評価に関する研修形式間および研修前後の比較、2. 役員の認識に関する研修前後の比較、の2つである。1. は、本研修に導入した「ゼミ形式」の評価の高さについて検証することを目的とした。2. は、研修後には研修前と比べて、役員になることへの不安が低減し、役員になることへの自信が上昇するかについて比較検証することを目的とした。分析対象は、研修修了者30名のうち、研修前後の調査に回答した27名（2. の一部の指標は25名）であった。

（ア）研修評価に関する研修形式間および研修前後の比較

研修受講者には、研修前に、研修への「期待」を尋ねた。また、研修後には、研修評価として「満足度」および「実用性」を評定してもらった。これらの「期待」「満足度」「実用性」は、研修の3形式である、「ゼミ」「必修講座（6講座）」「経営層講演（4講演）」のそれぞれについて、5件法による回答を求めた。必修の6講座、および、経営層の4講演については、各評定値の単純算術平均を計算した。各変数の平均値と標準偏差をTable 1にまとめた。研修前の「期待」、研修後の「満足度」「実用性」のいずれも、4ポイントを超える高い値であった。

最初に、研修前の「期待」の値を研修の3形式であるゼミ、必修講座、経営層講演で比較した。次に、研修後の「満足度」「実用性」の値を研修の3形式で比較した。Friedmanの検定結果から、すべての値において有意差がみられた。すなわち、「期待」（ $p < .05$ ）、「満足度」（ $p < .001$ ）、「実用性」（ $p < .01$ ）のいずれも、ゼミ形式において最も高い値が示された。

次に、研修前後の値を比較した。「期待」と「満足度」の比較、「期待」と「実用性」の比較をWilcoxonの符号付き順位和検定を用いて検討した。研修前後には、必修講座の「満足度」（ $p < .001$ ）、必修講座の「実用性」（ $p < .01$ ）、経営層講演の「実用性」（ $p < .01$ ）の3つの得点が有意に低下した。一方で、ゼミの「満足度」と「実用性」の値は、研修前の「期待」と比べて差がなかった。

すなわち、研修前、研修後の2時点で、研修の3形式に対する評価を比べてみると、ゼミの評価が高いことが示された。また、縦断的に得点を比較しても、ゼミ形式の得点が高いままであったことから、ゼミ形式の研修には効果があったことが示唆される。

Table 1 研修に対する評価、研修前の期待と研修後の満足度・実用性認識

	研修前の期待		研修後の評価		研修前後 p^{*1}	ゼミ、必修講座、経営層講演 の得点比較		
	Mean	SD	Mean	SD		p^{*2}		
ゼミ	4.81	.56	満足度	4.63	.56	0.212	期待(研修前)	.031 *
			実用性	4.63	.74	0.327	満足度(研修後)	.000 ***
必修講座	4.74	.31	満足度	4.15	.55	0.000	実用性(研修後)	.006 **
			実用性	4.40	.48	0.002		
経営層講演	4.73	.46	満足度	4.65	.50	0.316		
			実用性	4.41	.62	0.001		

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. *ns* not significant.

p^{*1} 期待と満足度、期待と実用性をゼミ、必修講座、経営層講演について、Wilcoxonの符号付順位和検定により比較した

p^{*2} 期待の得点をゼミ、必修講座、経営層講演についてFriedmanの検定により比較した

(イ) 役員の認識とその変化

役員の認識とは、「研修受講者が役員になることについてどのようにとらえているか」で、この認識について、複数の指標で検討した。役員になることの価値の認識（「やりがい」「女性活躍」の2変数）、役員になること不安の認識（「能力・スキル」「組織マネジメント」「生活マネジメント」の3変数）、「役員効力感」、「役員志向性」の各変数であった。各変数を構成する質問項目の詳細と、研修前後の値を比べた結果をTable 2にまとめた。研修効果として、研修後には、第1に、役員になること不安が低下し、第2に、役員になることの自信が上昇するかを検討した。

Table 2 役員の認識と変化

評定形式	変数	質問項目	Cronbach's α		研修前		研修後		p^{*2}
			研修前	研修後	Mean	SD	Mean	SD	
役員になること の価値	力発揮 「あてはまらない」から 「あてはまる」 5件法	「自分のアイデアを実現させる」 「自分の意見を出す」 「リーダーシップを発揮する」 「やりがいのある仕事をする」 「自分の力を試す」 「ステイクホルダーに貢献する」 「より責任のある仕事をする」 7項目 単純加算	.76	.89	31.26	3.10	31.70	3.43	.405 <i>ns</i>
		「後輩の可能性を広げる」 「女性の可能性を広げる」 2項目 単純加算	.89	.66	9.56	.80	9.37	.88	.366 <i>ns</i>
	知識・スキル	「知識・能力不足」 「経験不足」「責任の重さ」 3項目 単純加算	.97	.87	12.04	3.91	11.85	3.32	.267 <i>ns</i>
役員になること の不安	組織マネジメント 不安 「不安ではない」から 「不安だ」 5件法	「女性モデルの不在」 「相談相手の不在」 「組織風土の問題」 「組織内の支援」「組織内の政治」 5項目 単純加算	.89	.88	15.89	5.52	14.70	5.51	.045 *
		生活マネジメント 不安 「時間管理の難しさ」 「プライベートとのバランス」 「子育てとの両立」「介護との両立」 4項目 単純加算	.81	.78	11.37	4.41	10.19	3.99	.107 <i>ns</i>
役員になること の自信	役員効力感 *1 「そう思う」から 「そう思わない」 5件法	「私は役員に向いている」 「役員になるための能力は私には十分ある」 「私は役員になっても何とかやっていけるだろう」 3項目 単純加算	.92	.87	8.52	3.18	9.04	2.76	.046 *
		役員志向性 「あなたは、役員になりたいですか」 1項目	--	--	5.04	1.34	5.30	1.07	.052 +

* $p < .05$. + $p < .10$. *ns* not significant.

*1 $N=25$.

*2 期待と満足度、期待と実用性をゼミ、必修講座、経営層講演について、Wilcoxonの符号付順位和検定により比較した

(イ) - 1. 役員になることの価値

役員になることの価値については、「役員にはどのような可能性があると思いますか」として複数項目に評定を求めた。このうち、「自分のアイデアを実現させる」「リーダーシップを発揮する」などを含む7項目を単純加算して「やりがい」の得点とした。また、「後輩の可能性を広げる」「女性の可能性を広げる」の2項目を単純加算して「女性活躍」の得点とした。研修前後の値を比較した結果、両変数ともに差はみられなかった。

(イ) - 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、「役員になるにあたり、以下の各項目にどのくらい不安を感じますか」として複数の項目に評定を求めた。このうち、「知識・能力不足」「経験不足」など3項目を単純加算して「知識・スキル不安」の得点とした。また、「女性モデルの不在」「組織風土の問題」など5項目を単純加算して「組織マネジメント不安」の得点とした。同様に、「時間管理の難しさ」「プライベートとのバランス」などの4項目を単純加算して「生活マネジメント不安」の得点とした。研修前後の値を比較した結果、「組織マネジメント不安」の得点が有意に低下した ($p < .05$)。「知識・スキル不安」「生活マネジメント不安」の2変数は、研修前後で差はなかった。

(イ) - 3. 役員効力感

役員効力感は、「私は役員に向いている」「役員になるための能力は私には十分ある」等、3項目の5件法の評定値を単純加算した。研修前後には有意差がみられ、研修後の値は上昇した ($p < .05$)。

(イ) - 4. 役員志向性

役員志向性は、「あなたは役員になりたいですか」という1項目について7件法で評定を求めた。研修前後の有意差はなかったものの、研修後の値は上昇傾向にあった ($p < .10$)。

(イ) - 5. 役員への認識とその変化についてのまとめ

役員への認識として、役員になることの価値、役員になることへの不安、役員志向性の3側面について、複数の指標から検討した。その結果、研修には、「組織マネジメント不安」の低減効果と「役員効力感」の上昇効果がみられた。

(ウ) 研修効果について

(ウ) - 1. ゼミ形式の効果

研修評価に関する研修形式間比較および研修前後の比較については、本研修で取り入れた、ゼミ形式の効果が高いことが示された。ゼミ形式の研修は、専門家のファシリテーションの下で、同じような立場や目的を共有するメンバーが小集団を作り、ディスカッションし、課題等による目標達成を経験するプロセスである。このような研修には自らが積極的に参加することが求められる。6週間という短期間の研修でも、ゼミ方式を取り入れることで一定の効果があったと考えられる。

(ウ) - 2. 役員の認識への効果

役員の認識とその変化については、研修後に、「女性モデルや相談相手の不在、組織風土の問題、組織内の支援、組織内の政治に対する不安」として「組織マネジメントに関する不安」の値が低下した。また、「自分は役員に向いており、その能力がある」という「役員効力感」の値が上昇した。これらの結果から、本研修には、受講者の不安を低減し、効力感を高めるという一定の効果がみられたと推察される。一方で、「知識や経験等、スキルの側面における不安」と「ワークライフバランスと時間マネジメント等、生活マネジメントにおける不安」は低減されなかった。前者の不安の低減には、長期間で、かつ、多様な経験が必要とされるであろう。後者の不安の低減には、組織生活と並行して、個人としての生活のプライオリティを上げることが必要であろう。そのためには、個人の主観や、周囲の特別な配慮・支援への注目を超えた視点からの検討が必要である。個人が組織生活のみに没頭せず、個人としての生活を大切にすることが「当然」で「普通」であるという、社会環境と我々の変化が必要であろう。

(ウ) - 3. 研修効果の検討における限界と展望

研修効果の量的な検討のために、複数の指標を用いて、ノンパラメトリック分析を行った。しかしながら、これらの結果は、今回の研修受講者という少人数の主観的認識を理解するに留まるものである。今後は、分析の指標の適切性を高めるために、データの蓄積が必須である。すなわち、この研修効果の検討結果には、複数の限界がある。

研修の目的は女性役員育成であり、本来の成果は、「受講者が役員になったか」の検証により示される。そのためには、受講者のその後のキャリアについて、長期間にわたり追跡することも必要であろう。受講者は個人、組織人、社会の一員という複数の役割をもっており、関連要因も多くあることが予測される。広い視野のもとに継続的に検討していくことも重要だと考える。

以上