

女性社員の活躍を推進するための

メンター制度導入・ ロールモデル普及 マニュアル

—ポジティブ・アクション展開事業—

平成24年度 厚生労働省委託事業



ポジティブ・アクションを推進しています

はじめに

世界規模の金融不況、急激な円高、総人口の減少、働くことのできない若者たち…。そして2011年3月に起きた東日本大震災は、日本を未知の時代へと押し出すこととなりました。戦後の経済成長モデルとは異なる新たな市場経済の枠組み、新たな企業経営の姿、さらには新しい働き方が求められています。

しかし明るい兆しも見え始めました。企業に経済的側面のみならず、社会的側面と環境的側面の責任を期待する“企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）”の広がりがその一つです。かつての男性正社員に見られた仕事中心の生活を見直し、“仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）”を推進する社会的な動きも始まりました。さらに年齢、性別、国籍、健康状態などの異なるさまざまな人々が、一人ひとりの能力を発揮して企業を発展させる“多様な人材の管理（ダイバーシティ・マネジメント）”は、真のグローバル化を目指す企業において重要課題に位置付けられています。

さて男女雇用機会均等法が施行されて25年が経ちました。この法律は雇用の分野での男女の均等な機会・待遇の確保、女性労働者の職業能力の開発・向上、再就職の援助、職業生活と家庭生活の調和を図ることなどにより、女性労働者の福祉を増進させることを目的に制定されたものです。たしかに企業は大きく変わりました。今ではさまざまな職場において女性が活躍しています。しかし女性役員や女性管理職を扱う華々しい報道の陰には、仕事上の悩みを抱え、育児や介護に疲弊し、能力を十分に発揮できない多くの女性社員が存在することも事実です。

職場の約4割を占める女性社員の活躍を推進し、彼女たちを今まで以上に戦力化することこそ、企業が新たな時代を勝ち抜くための鍵かもしれません。すべての女性社員を互いに働き方や生き方のお手本となるロールモデルに育成し、先輩社員が後輩の課題や悩みの相談にのるメンター制度を導入することによって、女性自身が成長すると同時に男性社員も変わっていきます。このマニュアルにはメンター制度の導入やロールモデル育成の進め方や、効果、メリットを企業事例も含めて具体的に記載していますので、参考にしながら実践してみましょう。

ポジティブ・アクション展開事業研究会
座長 麗澤大学経済学部教授 木谷 宏

◆読んでいただくにあたって

本マニュアルは、女性社員の活躍を促進するために有効な方法とされている「メンター制度」および「ロールモデルとなる人材の育成」を社内を導入し、展開していくための冊子です。「メンター」や「ロールモデル」といった言葉を初めて聞いた方（→STEP1）、実際に導入・展開を検討している方（→STEP2）、すでに導入・展開をしているが、その改善を図ろうとしている方（→STEP3）のいずれの状況でも参考にさせていただけるよう、取り組みのステップごとに整理しています。社内の状況に応じて該当する頁から読み進めてください。

目 次

STEP1 知る・理解する

取組状況：メンター制度やロールモデルといった言葉を初めて耳にした。
メンター制度とロールモデルの関係を確認したい。

- 1-1. 企業経営と女性の活躍推進（ポジティブ・アクション）…………… 2
- 1-2. 「メンター制度」とは、「ロールモデル」とは…………… 3
- 1-3. 「メンター制度」と「ロールモデル」による女性の活躍推進…………… 5

STEP2 導入する・浸透させる

取組状況：メンター制度の導入やロールモデルの育成・周知を検討している。
メンター制度の導入やロールモデルの育成・周知に取り組みはじめた。

2A メンター制度の導入

- A-1. メンター制度の導入に向けて…………… 7
- A-2. メンター制度推進体制の構築…………… 8
- A-3. メンター制度の準備1ー運用ルール決定…………… 10
- A-4. メンター制度の準備2ーメンター・メンティの選定…………… 11
- A-5. メンター制度の準備3ー事前研修の実施…………… 12
- A-6. メンタリングの実施…………… 13
- A-7. コミュニケーションの方法…………… 14
- A-8. メンタリング・チェックリスト…………… 15
- A-9. メンタリング実施後の振り返り…………… 16
- A-10. メンター制度に関するQ&A…………… 17

2B ロールモデルの普及

- B-1. ロールモデルとは…………… 19
- B-2. ロールモデルとなる女性人材の育成…………… 20
- B-3. ロールモデルとなる女性人材の周知…………… 23
- B-4. ロールモデル周知・発見チェックリスト…………… 24
- B-5. ロールモデルが見つからない場合の対応…………… 25
- B-6. ロールモデルに関するQ&A…………… 26

STEP3 制度から組織風土へ

取組状況：メンター制度を導入・展開しており改善を図りたい。
女性社員をロールモデルとして育成しており成果を確認したい。

- 3-1. 効果・成果を測定する…………… 27
- 3-2. 制度から組織風土へ…………… 28

参考となるホームページのURL…………… 29

STEP1 知る・理解する

1-1 企業経営と女性の活躍推進（ポジティブ・アクション）

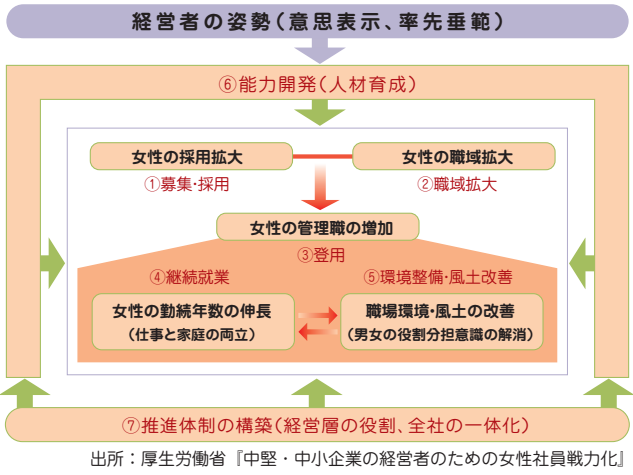
ポジティブ・アクションとは、社内制度に男女差別的な取扱いはないのに「なかなか女性の管理職が増えない」「女性の職域が広がらない」など、女性の能力が十分に活かされていないといった場合に、こうした男女労働間の格差の解消を目指して、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取り組みのことであり、実質的な男女均等取扱いを実現するために必要となるものです。

この取り組みは、企業経営にプラスの効果があるとされています。直接的な業績面での成果に加え、「社員が積極的に業務に取り組むようになる」「社員の定着率が向上する」「業務や社内制度を見直すことで問題点が改善される」などの社内全体の活性化や業務改革の進展など間接的な効果もあります。

◆ ポジティブ・アクションの7つのテーマ

ポジティブ・アクションの取り組みには、7つのテーマが考えられますが、自社の抱える課題によって取り組みテーマの優先順位は異なり、またテーマごとにアプローチの仕方もさまざまです。本マニュアルでは、「メンター制度」と「ロールモデル」を取り上げて、説明していきます。これらの施策は、女性社員が企業内で将来のキャリアプランを描きつつ就業を継続していけるような環境づくりを促進するため、ポジティブ・アクションの取り組みを加速することが期待されています。

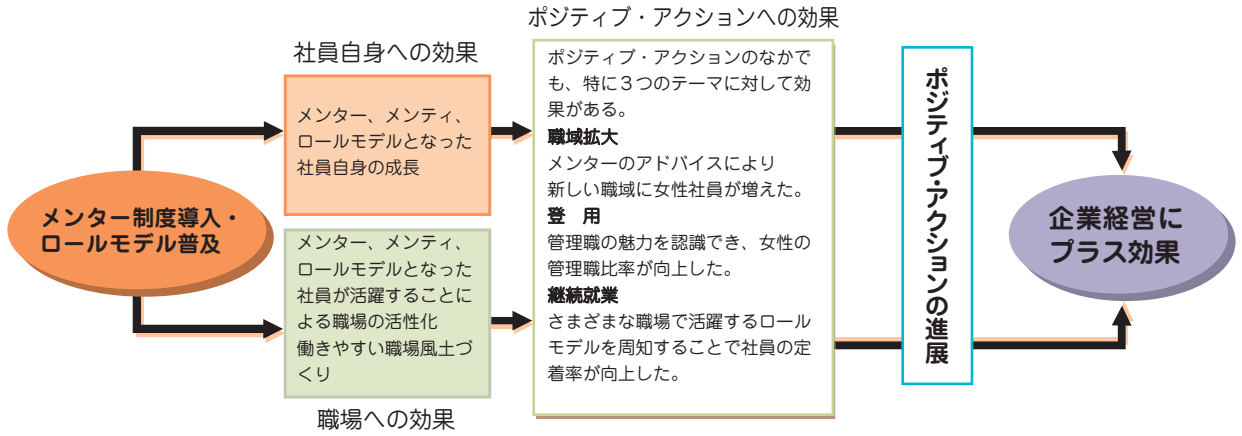
①募集・採用	【女性社員の採用を増やす取組】
②職域拡大	【女性が少ない職種や職域に積極的に女性を配置する取組】
③登用	【女性管理職を増やす取組】
④継続就業	【仕事と家庭を両立させ、女性が長く勤められるようにする取組】
⑤環境整備・風土改善	【男女平等な職場環境・風土をつくる取組】
⑥能力開発	【計画的に女性社員の能力開発を行う取組】
⑦推進体制の構築	【継続して女性社員の戦力化を推進する体制をつくる取組】



◆ ポジティブ・アクションの推進にあたってのメンター制度とロールモデル

企業にとってメンター制度を導入したり、ロールモデルを普及することにはどのようなメリットがあるのでしょうか。

メンター制度やロールモデルを意識的につくっていくことでポジティブ・アクションが進展し、企業経営にプラス効果があります。



1-2 「メンター制度」とは、「ロールモデル」とは

① メンター制度

メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。

◆ 働く職場の変化とメンター制度

働く社員の就業形態や企業組織に対する帰属意識や職場の人間関係に変化が見られています。職場でのコミュニケーションが希薄になってきたことにより、「人材育成」を行う組織風土が崩れてきていると懸念されます。管理職がプレイングマネージャー（担当業務を持ちながら部下の管理を行う）化し、業績を重視することによって、組織全体として後輩を育成する余裕がなくなっていることも指摘されています。また、出産後も引き続き働き続ける女性は増加傾向にありますが、管理職となって活躍している社員は一部に限られているのが現状です。

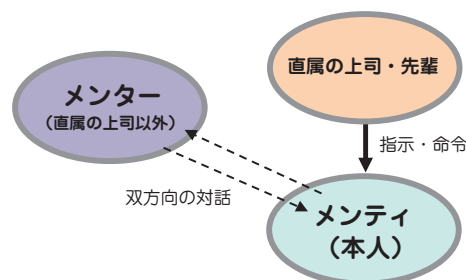
こうしたなか、職場内における新たな人間関係の構築とキャリア開発を促進する取り組みとしてメンター制度への関心が高まっています。また、女性活躍の観点からは、モデルとなる女性社員を育成するためにメンター制度を導入し、女性社員のキャリア意識の啓発、視野の拡大、社内外のネットワーク構築などに効果が表れている企業があります。

◆ メンター制度とは何か

職場の上司は職務・業務の指示・命令を行い、組織目標の達成を行います。それに対しメンター制度とは経験豊かな先輩社員（メンター）が双方向の対話を通じて、後輩社員（メンティ）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たします。具体的には、定期的にメンターとメンティとが面談（メンタリング）を重ね、信頼関係を育む中で、メンターはメンティの抱える仕事上の課題や悩みなどに耳を傾け、相談に乗ります。そして、メンティ自らがその解決に向けて意思決定し、行動できるよう支援します。

メンター・メンティの関係は、職場において自然に発生する、先輩・後輩間の育成的な人間関係を制度的に作り上げるものです。いわば、斜めからの支援といわれているメンター制度においては、基本的にメンターは、仕事の指示・命令を下し、評価を行う利害関係のある直属の上司や先輩ではなく、異なる職場の先輩社員（役員・管理職層レベルから数年先輩まで目的によって設定）がメンターになることが一般的です。女性社員の育成を目的にする場合は「将来的なキャリア目標」「問題解決のアプローチ」「能力向上のための学習」「社内外のネットワーク構築方法」などがテーマとなります。

メンター・メンティの関係イメージ



企業事例

キリン株式会社 東京都 国内総合飲食事業（キリンビール、麒麟ビバレッジ、メルシャン）の事業管理 従業員数：875名（単体）
公募による委員会で女性活躍推進を企画し、メンティが次のメンターになる「メンタリングチェーン」を実施

女性の活躍推進のための環境づくりや、女性自身のキャリア支援を目的に、公募で選出されたメンバーによる委員会を組織した。現場の課題に応じたボトムアップ型の人材育成プログラムを企画し、女性社員の意識改革を推進している。そのなかでも中心的役割を担っているのが、メンター制度である。女性総合職の継続就業と女性経営職のキャリア支援を目的にスタートさせ、役員とのメンタリングを経験した女性経営職が次のメンターになっていく「メンタリング・チェーン」の仕組みを作って展開している。メンタリング経験者が増えることで、社内に女性活躍推進の理解者と支援者が増えたほか、メンター同士が後輩のキャリア支援を相談し合うなどメンタリングの輪が拡大した。各種制度の整備や研修も含めた施策が奏功し、総合的な課題であった女性社員の離職率が低下した。また、女性のいなかったポストへの登用や、女性社員活躍支援を重要視する意識が高まるなど着実に成果に結び付いている。

② ロールモデル

ロールモデルとは、社員が将来において目指したいと思う、模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣をしたりする対象となる人材のことです。女性の活躍推進の観点からいえば、「豊富な職務経験を持ち、女性が将来のビジョンを描くために行動の規範・模範となる社員」といえるでしょう。また（スキルだけでなく）仕事とライフイベントの両立や業務への取り組み姿勢など考え方やあり方についてよい刺激を受けることができる存在でもあります。

◆ ロールモデルが求められる背景

女性社員から、社内に女性の管理職や先輩が少ないため「自らが社内で活躍していく姿を描くことができない」という声が聞かれます。女性社員は出産や育児といったライフイベントを乗り越えて仕事をする必要があったり、一般的に女性社員の先輩が少ないことにより、仕事を進めていくうえでの情報を得にくかったり、社内でのキャリアを相談する機会が少なかったりした現状があります。

◆ ロールモデルとは

ロールモデルは、社員各自がモデルにしたい人材のことであり、性別や職位など特定の人ではありません。また、ロールモデルは必ずしも一人とは限らず、例えば、発想の豊かな人、交渉能力の高い人、事務処理や緻密な仕事に長けている人など、自分が不足している知識や身に付けたい態度・行動に応じて、複数の人をロールモデルとすることもできます。

ロールモデルとして活躍する人材には、後進をサポートしていく役割も期待されます。例えば、今まで女性がいなかった職位や職種に初めて登用・配属された場合に起こりがちな「どう振舞えばよいのか分からない」「誰に聞けばよいのか分からない」といった戸惑いを持つ女性社員に対し、直接アドバイスを与えることもできます。また、その存在を組織の中で「周知（見える化）」することも重要です。

会社にとって、ロールモデルを作ることは人材育成そのものです。人材育成を進めるなかで、モデルとなる社員が育成されます。そして、社員は目指す目標を持ってキャリアを形成し、今まで以上に能力を発揮できるようになります。そのようなモデルとなる社員が増えることで組織の活性化に繋がります。

③ メンター制度とロールモデルの位置づけ

OJT、Off-JT、自己啓発といった教育訓練は、知識やスキルの習得が中心となります。メンター制度は、メンターがメンティに対して、組織への適応を高めながら、主体的に取り組むよう動機づけを図ることでキャリア開発を支援する役割を担います。一方、ロールモデル自体は会社の人材育成施策の体系の中に位置づけられるものではありませんが、社員の直接の「手本」や目標、あるいは先駆者として精神的支柱となるものであり、ひとりでも多くのロールモデルを育成することは、人材育成そのものであると考えることもできます。

1-3 「メンター制度」と「ロールモデル」による女性の活躍推進

女性の活躍推進を目的としてメンター制度を導入することは、キャリア形成上の課題解決や職場での悩みの解決をサポートすることであり、女性メンティが前向きにキャリア開発に取り組めるようになります。また、女性のロールモデルを育成することは、身近な目標として、女性社員の意欲を引き出し、成長を促すことに繋がります。

◆ 女性の活躍推進に対する効果

女性の活躍にあたっては、①能力の向上・発揮、②働きやすい職場環境の整備の2つの視点を持って促進することが効果的です。このため、能力開発に加えて、仕事と生活を調和させるワーク・ライフ・バランス施策の整備・充実を図っている企業も増えています。

こうした取り組みを有効に機能させるためには、個々人のさまざまな課題や問題に対して、きめ細かくサポートする必要があります。そのための有効な施策がメンター制度です。また、実際にさまざまな制約条件を乗り越えて活躍する存在がロールモデルです。ともに女性社員の内面に働きかけ、課題や悩みを解消したり、意欲を引き出したりするものですが、これらメンター制度やロールモデルは、「能力の向上・発揮」「働きやすい職場環境の整備」の両面について、制度整備や施策だけでは埋めることのできないギャップを補う人材育成の手立てといえます。女性の活躍推進に果たす具体的な効果としては、次のような点があげられます。

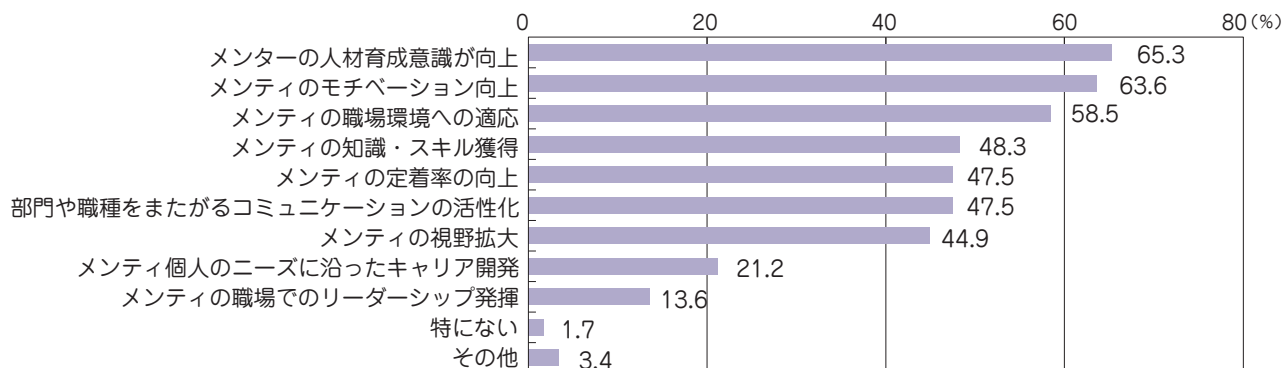
<仕事上の課題や職場での悩みなどに対し、サポートが受けられる>

個別の支援活動であるメンター制度は、メンティにとって仕事上の課題解決に加え、職場での悩みや問題についても、各自の事情にあったきめ細かなサポートを受けることができます。女性社員をメンティとしたメンター制度を実施することで、女性社員が新しい職域にチャレンジをしたり、管理職を目指す意欲が高まったり、継続して働き続けやすくなる効果が期待されます。P7に女性の活躍推進における課題、目的、対象者の例を示していますので参考にして下さい。

◆ メンター制度の効果

メンター制度は、メンティのモチベーション向上はもちろん、メンター自身もメンティへの支援を通じて、人材育成意識が向上することなど、メンター、メンティ双方のメリットがあります。このほか、人材育成を重視するという会社のメッセージとなることや、部門・部署を超えたメンター、メンティのマッチングにより、組織横断的な連携・ネットワークが可能となり、組織風土の活性化に繋がることなどがあげられます。(下図参照)

メンター・メンティに対する直接的な効果（複数回答）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

◆ ロールモデルの効果

ロールモデルの考え方や行動を規範や模範とすることで社員の成長に繋がります。企業にとっては、下記のようなメリットが考えられます。

<将来のビジョン、キャリアが描きやすくなり、チャレンジ意欲が高まる>

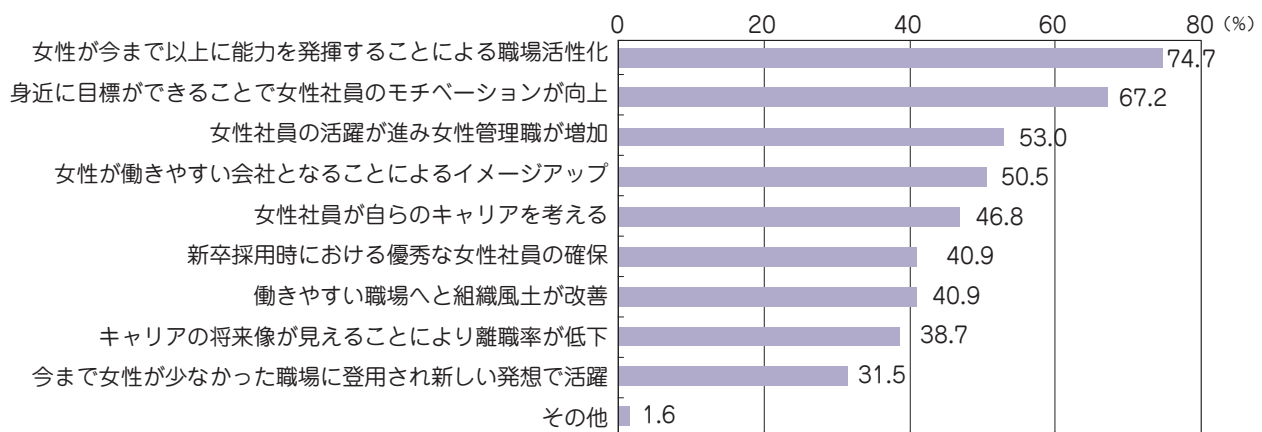
社内に女性の先輩社員が少ない、女性管理職がない、営業など女性が極端に少ない職域がある、などの職場において、女性社員を意識的に育成することは、女性社員に対して将来のビジョンやキャリアを描きやすくします。継続して働き続けることができるようになり、積極的なキャリア開発や仕事へのチャレンジ意欲に繋がり、その結果、育成された女性がロールモデルとなることが期待されます。

<女性が活躍できる風土づくりに繋がる>

育成された女性がロールモデルとして活躍し、それに続く後進の女性社員を増やすことで、組織風土を変えていくことができます。また、中長期的にひとりでも多くのロールモデルとなり得る女性を育成していくことは、メンターの養成にも繋がるなど、人材育成の好循環を作り出し、女性が活躍できる職場風土を醸成することになります。

アンケート調査からも、女性の活躍推進における効果として、ロールモデルとなった社員自身のモチベーションが高まり「女性が今まで以上に能力を発揮することによる職場活性化」「身近な目標ができることで女性社員のモチベーションが向上」などがあげられています。(下図参照)

ロールモデルが女性社員の活躍推進に与える効果（複数回答）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

企業事例

株式会社千趣会 大阪府 小売業 従業員数：1,578名

ロールモデルの紹介や交流会を開催し、全社員への啓発を通じた組織風土づくり

キャリア支援・両立支援を通じて女性社員の活性化を行い、女性自身の意識向上、メンタル面の相談・問題解決、全社員への啓発による組織風土づくりを目的に、女性社員を中心とした部門横断の委員会活動を展開。そのなかの活動のひとつとして、ロールモデルとして管理職から若手まで活躍している社員の「キャリアストーリー」や「平日と休日のタイムテーブル（ワーク・ライフ・バランス）」を集めてイントラネットで紹介している。また、女性を対象にしたランチミーティングや全社員を対象に「キャリア」「仕事と家庭の両立」「介護」をテーマに座談会を開催することで、女性が活躍できる職場風土が醸成されている。

STEP2 導入する・浸透させる

2A メンター制度の導入

A-1 メンター制度の導入に向けて

メンター制度の導入に当たって、まず検討する重要なポイントは、①取り組み課題を整理して目的を設定すること、②全体の計画を策定すること、③経営幹部の合意を得ること、の3点です。

◆ 課題の整理と目的の設定

まず、「メンター制度」を導入する目的を明確にすることが重要です。女性の活躍推進を目的としたメンター制度では、例えば、ポジティブ・アクションのテーマである「職域拡大」「管理職登用」「継続就業」ごとに、自社の取り組むべき重点的な課題を整理することによってメンター制度の対象（メンティ）が明確になります。

女性の活躍推進における課題、目的、対象者（例）

テーマ	課題	目的	対象となる女性社員
職域拡大	営業職の女性が少ない	新しく営業職に配置する女性にメンターをつけて、新しい領域の仕事に女性を定着させていきたい	異動希望者 異動者
登用	課長相当職に女性が少ない	管理職としての心構えや昇進に対する意識づけ、課題対処の方法について支援をし、女性の管理職を増加させたい	管理職候補者
継続就業	勤続年数に男女の差が大きい	ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた支援を行い継続的に働き続ける環境を整えたい	育児休業予定者、復職者など

◆ 全体計画の策定

制度導入の目的を明確にした後、その実施に向けて制度の全体計画を策定します。例えば、メンター制度を推進するチームを設けるかどうかを決め、①何をゴールとするか（目標）、②誰を対象にどのような運用ルールで行うか、③どのような体制で進めていくか、などについて話し合い、計画の策定を行います。その際のポイントは以下のとおりです。

- ・制度導入前に社員に対する意識調査（ヒアリング・アンケート）を実施し、現状を把握する。
このことは、計画策定のみでなく、制度導入後の効果の測定・評価の参考にもなる。
- ・今後の制度改善を図っていくために、定量的・定性的な目標を設定する。
これにより、経営トップや会社全体を巻き込んだプログラムとする。

目標の例 …定量的→女性管理職比率、離職率、育児休業後の復帰率等
定性的→社員の意識変化（ヒアリング・アンケート）等

◆ 経営幹部の合意

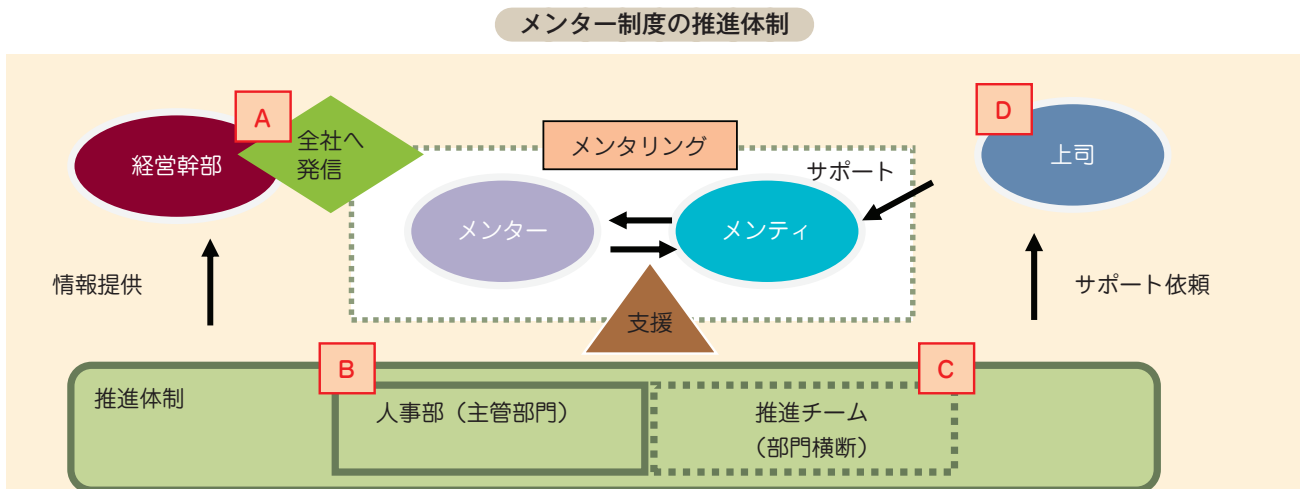
策定した全体計画について、制度の趣旨や目的・目標、そして得られる効果や成果を経営幹部に十分に納得してもらうことが重要です。

A-2 メンター制度推進体制の構築

メンター制度の導入が決まったら、メンター制度を推進していくための推進体制を構築し、具体的な計画を策定します。その際に必要に応じて推進チームを設置することで効果的に進めることができます。

◆ 推進チームの編成と推進体制の構築

メンター制度の円滑な導入と運用のためには、下図のような推進体制の構築が効果的です。人事部が中心となりますが、必要に応じて推進チームのサポートを得る体制をとります。社内横断的なチームとすることにより、会社全体として人材育成に取り組む組織風土の醸成が図られます。



A. 経営幹部から発信

メンター制度が会社の施策であることを発信することは、全社的な制度の浸透・定着を図るうえで重要です。具体的には次のような取り組みがあげられます。

- (1) 定期的に経営トップのメッセージとして発信する
- (2) 経営会議や管理職のミーティングでテーマとして取り上げる
- (3) 経営幹部が直接的な対話の場で、メンター、メンティと意見交換をする
- (4) 社内報やCSR（企業の社会的責任）レポートなどでメンター制度を紹介する

B. 人事部門（主管部門）による調整

メンター制度の企画から始まり、説明資料の準備、研修の運営、メンタリングの実施、制度改善など、一連のプログラムを展開するうえで、重要な役割を担います。経営幹部に対し、導入時にはメンター制度の意義や期待される効果、導入後は制度の運用状況や効果といった情報提供を行い、メンティの上司に対してはプログラム実施期間中のサポート依頼など、さまざまな調整機能を果たします。

C. 推進チームによる支援（必要に応じて）

必要に応じて推進チームを設置することで現場との連携を効果的に進めることができます。人事部門（主管部門）と連携して現場の実情に即した実施計画を構築したり、人事部門（主管部門）と部門・部署との調整役を果たし、支援します。また、各部門・部署からメンバーを募ることで、全社的な活動としてメンター制度の浸透を図ることができます。

D. 上司からのサポート

メンター制度は社内制度の1つであることから、メンタリングも就業時間内に行うことが基本になります。従って、メンターもメンティも一定の時間は定期的に業務を離れることになるため、直属の上司による配慮やサポートが必要になります。

◆ 実施計画の進め方（例）

推進体制を構築した後は、制度設計を行い運用ルールを決定します。そして次のSTAGE 1～4の順番で具体的に進めていきます。

<STAGE 1. 対象者の選定（メンター・メンティ）とマッチング>

✓対象となるメンターとメンティを選定し、マッチング（組み合わせ）を決める

- ・選定方法には、指名、自薦、他薦がある。
- ・マッチングを行う際は、事前にメンター・メンティに関する個別の情報をアンケートやヒアリングなどで収集し、ミスマッチを防ぐ。



詳細は 11 頁

<STAGE 2. 事前研修の開催>

✓メンター、メンティに対して事前の研修会を開催する

- ・説明会の目的は下記の 3 点である。
 - ①互いの役割や期待、行動を事前に明確にし、誤解や混乱を防ぐ。
 - ②効果的なメンタリングとなるよう互いに必要なスキルを身につける。
 - ③メンタリングを通じて問題が起きた場合の対処方法を理解する。



詳細は 12 頁

<STAGE 3. メンタリングの実施>

✓メンター、メンティに対する進捗フォローを行う

- ・実施状況を把握するため、メンター、メンティに報告を求める。
- ・実施期間中に、メンター同士、メンティ同士の意見交換会を開催し、メンタリングの成功例や課題について情報を共有する。
- ・実施期間中は、上司の協力のもとメンティの職場全体で育成を支援する雰囲気をつくる。



詳細は 13 頁

<STAGE 4. 振り返りと改善に向けた課題の整理>

✓実施内容を振り返り、改善に向けた課題を整理する

- ・実施期間終了後、ヒアリングやアンケートを実施し、良かった点、困った点、改善点などを把握する。
- ・合同報告会を開催し、「仕事や意識の変化、気づき」などについて振り返る。



詳細は 16 頁

A-3 メンター制度の準備1 —運用ルールの設定—

実際のメンタリングの進め方については、メンターとメンティにその多くを委ねることになります。しかし、会社の制度として導入する以上、基本的な運用ルールを定めておくことが必要になります。メンター制度の場合、直接的な関係者（メンターおよびメンティ）は一部の社員となります。その活動が周囲から誤解を受けることのないよう、運用ルールを決定し、これを社内に周知することが大切です。運用ルールには、最低限決めておくべきものと、自社の実情に合わせて任意に決めるものがあります。

最低限決めておくべき運用ルール

- ・メンタリングで話し合われた内容を口外しないという「守秘義務」を守ること
- ・メンタリングにおいて不都合が生じたときの「相談窓口」を設けること
- ・メンタリングも業務の一環と位置づけ、原則として「就業時間内」に行うこと

任意に決める主な運用ルール（例）

項目	基本パターン	ポイント
メンタリング期間 (どのくらいの期間実施するか)	① 3カ月未満 ② 3カ月以上～6カ月以内 ③ 7カ月以上～1年以内 ④ 1年超	制度の導入目的に応じて適切な期間を設定します。例えば、能力開発が目的であれば、メンタリング期間中に、実際にメンティが行動を起こし、それに対するアドバイス等を要することから1年程度は必要と考えられます。
面談の頻度と面談時間 (何回面談するのか)	時間：30分～2時間程度まで 回数： ① 1カ月に1回以上 ② 2カ月に1回 ③ ペアに任せる	面談の頻度・時間はペアに任せるケースも多くあります。ただし、制度導入の初期では、面談頻度・時間を設定することも意識づけの面から有効と考えられます。
コンタクトの方法 (どのようにして面談するか)	① 社内に対面（原則は社内とする） ② 社内・社外に対面 ③ 電話（テレビ会議・Web会議含む） ④ メール	面談は対面が原則です。特にメンタリング開始時は、信頼関係の構築が重要になりますので、できるだけ対面の機会を設けるようにすることが大切です。ただし、物理的に困難な場合や面談後のフォローとして電話やメール等を併用することも考えられます。
話し合う内容*（何をテーマにするのか）	① ペアに任せる ② メンティからメンターに提示する ③ メンターからメンティに提示する ④ 推進部門からテーマ案を提示する	メンティの主体性や、問題意識が原因となって十分な満足が得られない場合があります。そうしたケースでは、メンターがテーマを提示したり、推進部門からテーマを提示することも有効といえます。
面談後の進捗フォロー (進捗確認はどうか)	① 毎回の面談後、推進部門に対して報告する（面談ワークシート） ② 必要に応じて推進部門と電話および面談 ③ メンター、メンティ同士の意見交換会*開催	「面談ワークシート*」をメンター・メンティが記載し、推進部門ではこのシートをもとに、メンタリングの進捗状況を把握し、第三者からの支援が必要かを判断します。そのほか、メンター、メンティ同士の意見交換会を実施することも有効です。
メンタリング期間の終了後 (何をすべきか)	① メンター・メンティを集めた合同報告会の開催 ② メンター・メンティにアンケートを実施 ③ 個別にヒアリングを実施	メンタリング期間終了後は、成果や今後の課題を把握するために、メンター・メンティ双方に対してアンケートやヒアリング調査を行います。また、合同報告会を実施するなど、メンタリングの効果や当初の目的を達成できたかなどを共有することも大切です。
交通費・通信費等の費用負担 (費用負担は必要か)	① 必要に応じて交通費を会社負担とする ② 社外からの通信費など実費の支出があった場合は会社負担とする ③ 食事代を一定額まで会社負担とする	会社は特別の費用負担をしないケースが大半です。ただし、メンターとメンティが離れた距離にある場合、面談のための交通費を会社が負担をしたり、相談しやすい雰囲気をつくるために昼食代を負担したりすることも考えられます。

*話し合う内容・面談ワークシート・意見交換会に関しては13頁を参照のこと

A-4 メンター制度の準備2 —メンター・メンティの選定—

メンター制度導入の目的によって、メンター・メンティの選定は異なります。女性の活躍推進をテーマとした場合は、メンティは女性社員になりますが、メンターについては、性別に関係なく、男性がメンターになる場合もあります。また、メンターとメンティのマッチングが重要なポイントです。

◆ メンター・メンティの選定基準

メンター・メンティの選定基準は、一般的に次のように考えられます。また、メンター・メンティは、メンター制度の目的に照らして公正に選定し、自薦、他薦（上司・人事部門からの推薦）による候補者を募って選考します。

選定基準（例）

	選定基準（例）
メンター	<ul style="list-style-type: none">・高い能力と業務実績を有し、経験が豊富であること・人材育成の重要性を理解し、育成に熱心であること・仕事の優先順位がつけられ、時間管理ができていること・人として信頼でき、誠実であること <p>〈女性の活躍推進の場合〉</p> <ul style="list-style-type: none">・性別に関係なく管理職として、意識啓発のためリーダーシップやマネジメント発揮の実績があること・両立支援の観点からのキャリアアドバイスが可能であること・これまで女性が少なかった職種・職域を経験しており、その観点からアドバイスができること
メンティ	<ul style="list-style-type: none">・キャリア開発に意欲的で自らの意思で取り組んだ実績があること・メンターと信頼関係を築けるコミュニケーション能力を有すること・メンターと決めたことを実行できる行動力があること

◆ メンターとメンティとのマッチング

メンターとメンティのマッチングに当たっての、一般的な留意点としては、次の4点があげられます。事前にアンケートやヒアリングを実施して参考とすることも有効です。女性活躍推進に関して、メンティの抱える課題・問題が明確な場合は、それを解決した経験をもつメンターとマッチングを行うとよいでしょう。

- ・メンティのキャリア志向にメンターの経歴が合うか
- ・メンティの期待とメンターの特性が合うか
- ・メンティ、メンターが直属ライン以外か
- ・メンティの能力開発ポイントを補強できるメンターか

A-5 メンター制度の準備3 –事前研修の実施–

メンタリングを実施する前に、メンターとメンティに対して事前研修を行います。この研修は、メンター制度の意義や目的を正しく理解するとともに、メンタリングを双方にとって満足度の高いものとするために欠かせないものです。

事前研修の目的は、①メンター制度やメンタリングについて正しい知識を与え、誤解や混乱を防ぎ不安を解消すること、②有意義で効果のあるメンタリングとするために必要なスキルを身につけること、③メンタリングにおいて問題が生じた場合の対処法を理解することなどです。この事前研修に、メンターとメンティの上司が参加することも全社的な活動とするために効果的です。

研修の具体的なメニューとしては、以下のような項目が考えられます。研修の形式については、メンター・メンティの主体的な参画意識が高まるよう工夫する必要があります。研修の講師は、社内・社外を問わず、メンター制度をよく理解し、豊富なメンタリング経験を有する人が適任です。

事前研修の項目と内容（例）

項目	内容
①なぜメンター制度を導入するのか	制度導入の目的、理由などについて、経営トップあるいは経営幹部から話してもらうと、参加者の参画意識を高めることに繋がります。
②メンタリングとは何か	メンタリングという人材育成方法について、参加者に正しく認識させます。メンターと上司との役割の相違点や、その他のOJTやOff-JT、コーチングといった人材育成施策との違い、メンタリングのもたらす効果や成果などについて理解を深めます。
③メンタリングの進め方	具体的な進め方は双方の合意に委ねることとし、決められた運用ルールについての理解を促します。
④メンタリングで話し合う内容	話し合いは、導入の目的に照らした上でメンターとメンティとの人間関係・信頼関係に基づいて展開されるものであることを理解します。また、内容によっては、私生活や個人情報に関することも含まれることから、守秘義務等についても理解を促します。
⑤メンタリングの基本的スキル	メンターに求められるのは、メンティの話に耳を傾け、よき理解者として、受容・支持する態度であることを理解します。必要に応じてロールプレイングなどを行うことも考えられます。
⑥問題が起きた場合の対処法	メンターとメンティとの間で齟齬や対立が生じた場合、双方による自主的解決を基本としつつも、推進部門が介入する必要があることを伝えます。また、直接相手に言いにくいことについても、第三者窓口を設置して対処することを周知します。
⑦メンタリング成功の秘訣	自社や他社におけるメンタリングの好事例等を紹介し、支援の仕方や話し合いの進め方など、効果的なメンタリングのイメージをもてるようにします。

企業事例

富国生命保険相互会社 東京都 生命保険業 従業員数：13,562名

メンター・メンティに対する丁寧な事前研修とマッチング・フォロー

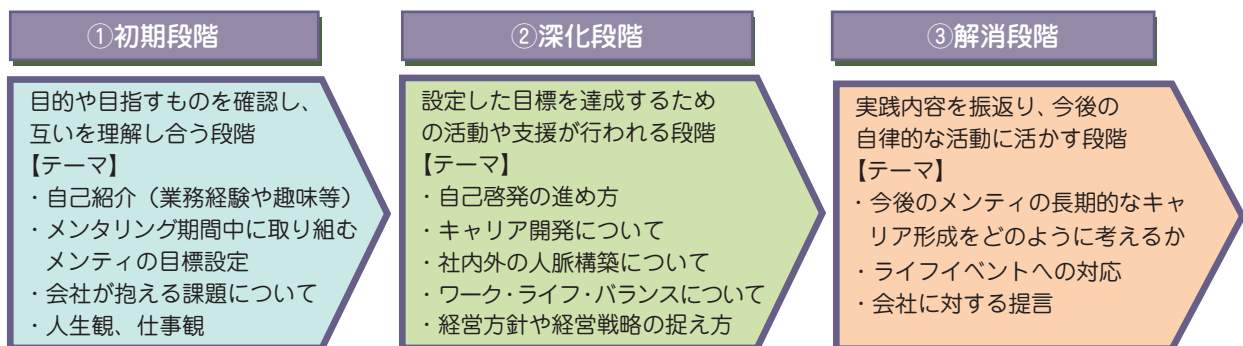
新入職員の育成と幅広い世代間交流による人的ネットワークの構築を目的としてメンター制度をスタートさせた。メンター・メンティの関係を構築する機会として合同研修を実施し、メンターには、その後も電話によるコーチング研修やカウンセリングを学ぶ機会を設けた。毎月の活動報告書を提出することで、事務局が活動状況を把握している。報告書はメンターが作成し、メンター自身の気づきと次回のメンタリングの目標について記載する。また、互いの自己紹介シートを事前に提出してもらい、出身地や趣味なども加味しながらマッチングを行っている。女性総合職にもメンター制度が浸透し、女性間のネットワークづくりにも貢献している。新入社員の成長と同時にメンターの成長や若年層のモチベーションアップに繋がっている。

A-6 メンタリングの実施

メンタリングをどう進めていくかは、基本的に当事者間に委ねられますが、①制度が導入されメンターとメンティがマッチングされた初期段階、②メンタリングが実践されて関係が深まってゆく深化段階、③メンター関係が終了する解消段階の3つのステップが考えられます。メンタリングを効果的に進めるために、導入当初は、推進部門がガイドラインを示してリードするほか、メンターとメンティに報告書の提出や意見交換会の参加を促し、情報の共有化を図るなど推進部門からのサポートが重要です。

◆ 面談のテーマ・進行の例

テーマ設定や面談の進め方についてガイドラインを示す場合は、次のようなステップごとに達成すべき目標を明確にしておく必要があります。



◆ 情報の共有化とフォローアップ

① 面談ワークシートの活用

面談の回数を重ねるにつれて、話題が多岐に及んで、目的が曖昧になることがあります。当初の目的やルールを再確認し、効果あるメンタリングとするためのツールが「面談ワークシート」です。ただし、個人情報記載が目的ではないことに注意が必要です。このシートを提出することで、面談の進捗状況を推進部門と共有することもできます。

面談ワークシート（例）

第〇回 〇月〇日	本社会議室	〇時～〇時	メンティ〇〇部 〇〇	メンター 〇〇部 〇〇
目的・目標（面談の目的と目標を確認）	例：将来的なキャリアパス（どのような仕事をしたいか）を描き、そのためにどのような能力開発が必要かを明確にする			
前回からの進捗と実践（メンティが事前に記入）	例：紹介を受けた社外の異業種交流会に参加したことにより、人脈が広がった			
今回相談したいこと（メンティが事前に記入）	例：今後管理職になった際にワーク・ライフ・バランスを実践しながら、管理職として成果を出すために必要なこと			
今回の面談での気づき（メンター・メンティ双方が記入）	・メンター 【以下は、メンタリング終了後に記載】 ・メンティ			
次回までの課題 目標・行動計画				
次回の実施予定日				

② 意見交換会の開催

メンタリングの過程で起きた問題に対しては、推進部門が直接フォローするほか、メンター同士、メンティ同士、あるいは双方を交え、意見交換会を開催することも効果があります。内容は、「目的や運用ルールを再確認し、達成状況について共有する」「面談をどのように進めているかについて情報交換する（気づきが多かったテーマなど）」「傾聴やアドバイスの方法などコミュニケーションスキル向上のためのトレーニングを行う」などがあります。

A-7 コミュニケーションの方法

メンタリングは前ページで示したように、大きく3つの段階で進行します。各段階における具体的なコミュニケーション方法と留意点は以下のとおりです。

①初期段階：メンターとメンティがマッチングされ、目的や目標を確認し、互いを理解し合う段階

- ・初期の段階では、まずメンター制度の趣旨や目的などの主要情報が誤解のないように共有されていることが前提になります。そのうえで、どのようなことを話したいのか、どうなりたいのか、お互いの期待感を話し合います。互いの仕事や職場のこと、仕事上の懸念など不安材料も確認します。
- ・実際のメンタリングに入った後、しっくりこない場合や問題を感じたときには、お互い遠慮なく伝えることを決めておきます。また、この時期に頻度や方法などの確認をしておきます。

留意点：

- ・メンターはメンティに対して、メンティはメンターに対して、それぞれの期待をもって信頼関係を築きます。しかしこの期待感が自分勝手なものになると、関係づくりに齟齬が生じます。
- ・メンターは、上司と部下のような職制上の関係ではないことを自覚したうえで、メンティが自ら学ぶことを支援する態度が求められます。メンティは組織の先輩であるメンターを信頼し、自ら働きかけ、さまざまなものを学ぶ姿勢が必要です。
- ・また、自身の業務に支障のない関わりと直属上司とのコミュニケーションを疎かにしないことが大切です。

②深化段階：メンター関係が進展し、さまざまな支援的行為が行われる段階

- ・互いに相手のことがわかり、どのようにコミュニケーションを図ればいいのか、効果的な関わり方（メンターは指導や支援の仕方、メンティは指導や支援の受け方）といったことがわかってきます。
- ・振り返りの機会を設けて、当初設定した目標がどの程度達成されているのか、懸念事項や新たな要望はないか、などを話し合います。関わり方の軌道修正を行うのもこの時期です。

留意点：

- ・交流が深まるにつれ、良好な関係とメンティの目標に近づく充実感を得られることが望ましいですが、どちらかあるいは双方がメンタリングに対して違和感や疑問を感じてくる場合があります。
- ・原因としては、マッチングが機能していない（適切な相手ではなかった、相性が悪かった）、メンターあるいはメンティの能力や態度などに問題がある（メンターのスキルが未熟、時間を確保しない、メンティの学ぶ態度の問題、努力不足など）といったことが挙げられます。うまくいっていないときこそ、初期段階で話し合った内容を思い出し、コミュニケーションの機会を意図的に作ることが重要です。

③解消段階：メンタリングが終了に近づき、今後に向けてどうするか方向づける段階

- ・通常、メンター関係は1年間などと期限が決められ、期限が来れば関係はいったん終了します。その際には活動のレビューを行い、目標がどの程度達成されたのか、あるいは支援的な関わりができたかを互いに確認します。

留意点：

- ・この時期に注意すべきことは、メンタリングが完了したにもかかわらず、メンターがメンティの上司のように振舞ったり、メンティがメンター離れできず、直属上司を差し置いてメンターとのコミュニケーションを密にし続けるケースです。
- ・業務に支障があるような関わりになるようであれば、メンター制度の趣旨に立ち戻って、関係を改善する必要があります。

A-8 メンタリング・チェックリスト

◆ メンター制度を成功させるためのコミュニケーション・チェック

- ・メンタリングの初期段階が終わった時点で、メンター・メンティが自分自身でそれぞれの項目について、当てはまるかをチェックして下さい。
- ・チェックがつかなかった項目に留意をしながら、残りの期間のメンタリングを進め、解消段階においては、全ての項目が満たされていることを目標にします。

メンター用チェックリスト

No.	項目	チェック欄
1	メンター制度の趣旨、目的を正しく理解したうえで、メンタリングの目標をメンティと共有している	
2	熱意や使命感をもってメンタリングに臨んでいることをメンティに示している	
3	メンタリングに必要な知識やスキル（コーチング、カウンセリングなど）を実践している（もしくは修得に努めている）	
4	メンターが行いたい指導をするのではなく、メンティの要望を踏まえた支援になるよう努めている	
5	自分の仕事が忙しいことを理由に、メンターとしての役割を疎かにしていない	
6	メンティの話を積極的に聴き、支援のニーズを理解することに努めている	
7	積極的な言葉がけでメンティを励ましたり、率直なフィードバックによって、メンティの気づきを喚起している	
8	メンティの不得意な面よりも良い面に注目するようにしている	
9	言いにくいことでも率直に話せるように、気兼ねない雰囲気をつくっている（どんなことでも守秘義務を守る姿勢を感じさせ安心させる）	
10	メンタリングが原因で業務や上司関係に支障が出ないように配慮している	

メンティ用チェックリスト

No.	項目	チェック欄
1	メンター制度の趣旨、目的を正しく理解したうえで、メンタリングの目標をメンターと共有している	
2	何かをしてくれる存在としてメンターに接するのではなく、自分から学ぼうという姿勢を示している	
3	自分が成長するための具体的な行動について、積極的に言葉や態度で示している	
4	メンターからフィードバックされた意見やアドバイスを受け入れる素直な姿勢を示している	
5	仕事が忙しいことを理由に、メンタリングで約束したことを疎かにしていない	
6	自分の言いたいことやメンターにお願いしたいことを率直に伝えている	
7	メンターの指示やフィードバックに対する疑問や不満はその場で伝えている	
8	成長への意欲をメンターにきちんと伝え、望んでいる支援をうまく引き出している	
9	メンターからの指導を受けたり、コミュニケーションをとる機会を積極的につくっている	
10	担当業務、上司との関係、働き方に良い影響が生まれるよう、メンターからの助言を得ている	

A-9 メンタリング実施後の振り返り

メンタリングの実施期間終了後は、メンタリングを通じて仕事への取り組みや意識面にどのような変化・成長があったかを振り返ります。具体的には、メンター・メンティに対してヒアリングやアンケート調査を実施したり、合同報告会を開催して、次期のメンタリング実施に役立てます。

◆ メンタリング実施後の振り返り

<メンター・メンティからのフィードバック>

メンター・メンティ双方に対し、ヒアリングやアンケート調査を行い、次の点について把握します。

- ・総合的な満足度
- ・メンタリングの感想や自身の気づき
- ・仕事に対する取り組みやキャリア開発への影響・効果
- ・メンター制度や推進部門に対する意見や改善点

<合同報告会の開催>

メンター・メンティ双方を集めて合同報告会を開催することによって、全員でメンタリング経験を共有すると、新たな気づきを得たり、当初掲げた目標の達成度を確認することができます。なお、報告会には経営幹部にも参加を促し、メンタリングの効果について理解を深めてもらうとよいでしょう。

<経営幹部、上司への報告>

経営幹部に対する実施後の報告を必ず行い、その成果や経営的なメリットを理解してもらいます。あわせて、社内に情報発信することは制度の一層の浸透・定着を図るために有効です。また、メンター・メンティへの協力を依頼した上司へは結果報告を行い、次期以降も支援が得られるよう配慮する必要があります。

◆ 次期以降の展開に向けた準備

<データの集計と分析>

ヒアリングやアンケートの結果を集計・分析し、次期以降に活用します。また、アンケートの自由記述やヒアリングで確認した成功・失敗事例を分類し、改善に役立てます。次のような取り組み例がみられます。

- ・メンターの力量による成果のバラつきを抑えるために「メンター用のノウハウ集」を作成する。
- ・実際にあった事例を事前研修におけるロールプレイングに活用する。
- ・担当者が異動してもノウハウが継続できるように「推進部門のための運営マニュアル」を整備する。

<社内外への周知>

社内へ周知するためには経営幹部からの発信はもちろん、イントラネットや社内電子掲示板、社内広報誌などを活用して浸透を図ります。その際には、メンター・メンティの「生の声」や客観的なデータを示すと効果的です。また、自社のホームページやCSR報告書、厚生労働省の「ポジティブ・アクション応援サイト」などで、その取り組みを広く紹介することは、人材育成に対する会社の姿勢を明確に示すことになります。

<次期具体策の検討>

メンター・メンティからのフィードバックや経営幹部による指摘事項等を踏まえ、当初設定した目的と達成状況を確認して、次期のメンター制度について具体的に検討します。

企業事例

株式会社オークローンマーケティング 愛知県 通信販売業 従業員数：501名
メンタリング実施後に意見を集約し、ノウハウを継承

新入社員の職場への早期定着と順応、キャリアイメージの形成、社内ネットワークづくりを目的としてメンター制度を導入した。メンターは公募しており、管理職の登竜門的な位置づけとしている。メンター同士が自身のメンタリングの進め方やアドバイスの視点等を共有する育成懇談会を開催したり、メンターのための「メンタリング虎の巻」を作成することによってノウハウを継承している。また、終了後には、メンターの上司に人事部担当者が協力の御礼を直接伝えるなどきめ細かい現場のフォローを実施している。メンター制度導入後の離職率が低下すると同時に部署の垣根を越えたメンター同士の連携が強化され、メンター経験を持つ女性マネージャーも増加した。メンタリングを通じた女性同士のネットワークも構築され、ライフイベントに左右されない職場環境が実現している。

A-10 メンター制度に関するQ&A

Q1 当社の社員数では、推進チームを組んだり、制度化することができません。最低限何を決めれば実施できるのでしょうか。

社員数が少なくても会社の施策として、目的の明確化、経営幹部と上司の理解、実施方法の説明、担当者決定などは必要です。それ以外については、自社にとって効果が高いと思われるものを選択してあげばよいでしょう。

必須事項（最低限決めておくべきこと）	任意事項（効果を高めるための仕組み・仕掛け）
目的の明確化：何のために実施するのか 幹部の理解：経営幹部への説明 上司の理解：職場上司への説明 説明会：事務局による説明 担当者：事務局（1名）の決定	事前研修：外部講師による研修開催 社内への周知：経営幹部からの発信、広報誌等で紹介 進捗の報告：面談ワークシートの提出 情報の共有：意見交換会の開催 成果の確認：合同報告会・アンケート・個別ヒアリングの実施

Q2 効果や成果の見えにくさが制度導入のネックになっています。経営幹部に理解してもらうためにはどのようにすればよいのでしょうか。

まずは、少人数に限定したトライアルを実施して、成功事例を作ることが有効でしょう。この時、経営幹部にメンターになってもらうことができれば、自らの経験を社内へ発信してもらうなど、メンター制度の良さ理解者となってもらえる可能性があります。また、本格的に制度を導入しても、最初の数年は明確な経営上のメリットを示せないこともあります。その場合でも、アンケートやヒアリングの結果を伝えることが重要です。

Q3 メンター制度について社内への情報発信はしていますが、実際に関与する社員は一部に限られています。会社全体を巻き込んでいくためにはどのようにすればよいのでしょうか。

導入の目的にもよりますが、メンターやメンティを公募とし、社員の参画意識を高めるとよいでしょう。メンターのプロフィールを公開したり、公募のポスターを作ったりするなど、参画しやすい、楽しい雰囲気づくりの工夫をしている企業もあります。また、職場の会議や朝礼の際に、可能な範囲で面談内容を紹介する機会を設けることも有効です。大事なことは、「会社全体でこの制度を支えている」というメッセージをさまざまな機会と方法を通じて発信することです。

企業事例

ネスレ日本株式会社 兵庫県 製造業（食品） 従業員数：2,400名

経営トップのコミット、座談会、ポスター作成により全社的な取り組みとしての風土醸成

ライフイベントと仕事の両立、ロールモデルの不足などの課題から、社内女性社員の成長サポートを行うためにメンター制度を導入した。全社的な取り組みとして推進するために、メンターは経営トップが任命している。メンティ経験者の体験談を聞くランチ座談会や社内誌やポスターの作成、イントラネットなどを活用し、全社的な周知を図っている。どのような職務経歴や経験を持つメンターを希望するかを重視し、できるだけメンティの希望に応えるようにしている。お互いの自己開示を重視しており、面談内容の取扱いについては厳密に行っている。メンティからは「長期のキャリアデザインを描くことができた」「自分の強みを発見できた」、メンターからは「働く女性の置かれている環境の理解に役立った」「若い世代が抱える不安や疑問を再認識できた」などの前向きな評価を得ている。

Q4 メンター候補者の業務が多忙で、面談時間の確保が難しい状況です。どのようにメンターに説明すればよいでしょうか。

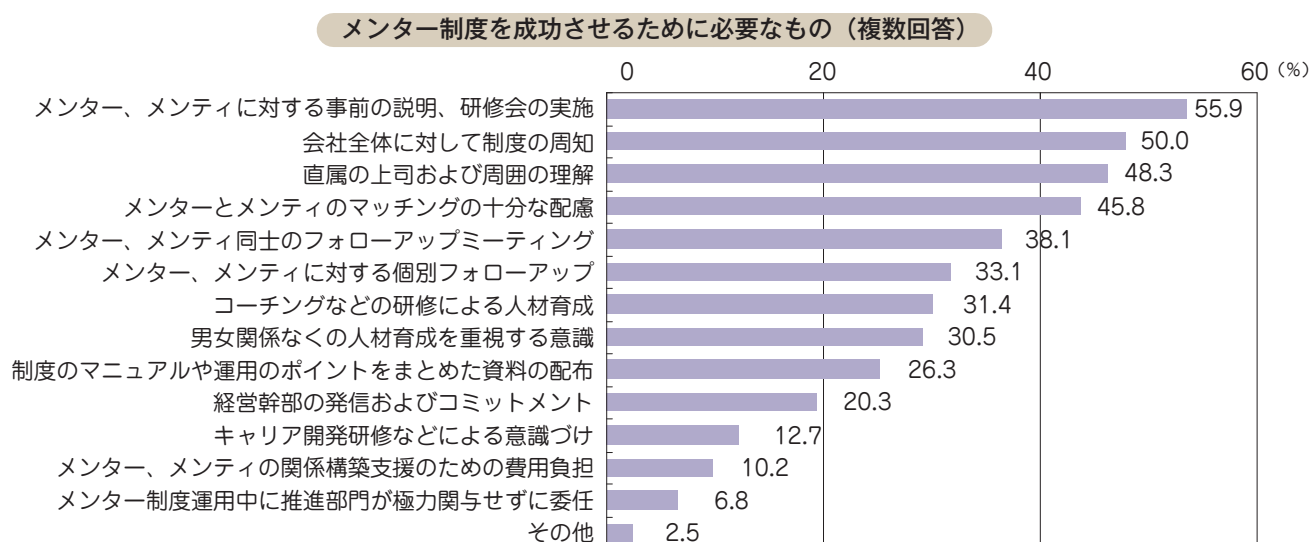
人事部門がメンターとして依頼する時に、メンター制度が人材育成の重要な施策であること、基本的にはメンティ側から相談を行うこと、日程もメンターの都合に合わせてメンティが調整することなど、メンターにとって負担が少ないことを十分説明します。また、メンターにとっても多くの気づきを得られる機会であることなどを紹介し、自身にもメリットがあることを理解してもらうようにします。メンターの前向きな姿勢も重要になってきますので、あくまで自身の業務を優先する場合は、次の候補を選定します。

Q5 面談の回数などはペアに任せていますが、最初の顔合わせ以降、面談が進んでいないようです。どのようにフォローすればよいでしょうか。

メンティに対して面談が進んでいない理由を確認し、メンティが目的意識をもって積極的に面談に臨むべきことを伝えます。また、メンター制度は会社が決めた制度であり、メンターが忙しく見えても積極的にアポイントを依頼する姿勢が重要であることを説明します。

Q6 メンター制度を成功させるポイントは何でしょうか。

メンター制度を成功させるために必要な施策は、下図のようになっていますが、①メンター、メンティに対する事前の説明、研修会の実施、②会社全体に対して制度の周知、③直属の上司および周囲の理解、④メンターとメンティのマッチングの十分な配慮、が特に重要です。



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

企業事例

アイ・ティー・シーネットワーク株式会社 東京都 情報・通信業 従業員数：4,650名
SNSを利用した推進部門のフォローとメンター・メンティの情報共有

新入社員の定着率を上げることを目的に、業務指導員とは別にメンタリングを1対1で実施している。メンターは入社3～4年目の若手が中心で新入社員を精神面でフォローする役割と位置づけている。メンター・メンティ専用のクローズドタイプのSNSを通じて人事部への報告を行っており、人事は必要があれば直ぐに面談に向かう体制をとっている。あわせて、オープンタイプの掲示板を通じて、他のメンター・メンティが書いた内容を閲覧できるため、同期の仲間の状況も共有できる。メンタリング後のアンケートではメンター・メンティともに満足度が高く、その結果は経営幹部や職場の上司とも共有している。新入社員の定着率が実施前に比べて向上した。

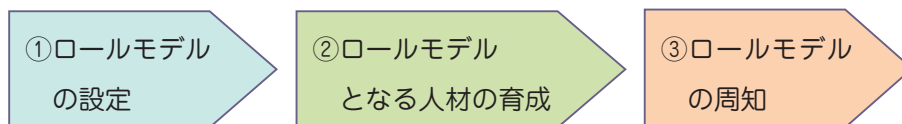
2B ロールモデルの普及

B-1 ロールモデルとは

ロールモデルとは、社員が目指したいと思う模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材です。本来は社員各自で見つけるものですが、女性の活躍推進に結び付けていくためには、会社としてどのようなロールモデルを提示したいか、からはじまり、そうした人材の育成、周知という手順をとります。ロールモデルは必ずしも女性社員とは限らず、男性社員も対象となります。

◆ 女性の活躍推進のためのロールモデルの展開

女性の活躍推進に結び付けて考えれば、大きく次のような流れとなります。また、女性社員の能力や経験、キャリア・ビジョンなどもさまざまですから、複数の人をロールモデルとすることが欠かせません。女性社員が自分に合った目標・手本とすべきロールモデルを見つけれられるよう、会社としても支援していく姿勢が重要です。



◆ ロールモデルの設定

会社としてどのようなロールモデルを提示したいと考えているのか、また、提示したいと考えているロールモデルが現在社内において年代別などに存在しているか、を把握します。そのために、例えば①キャリア初期、②中堅社員、③管理職、④スペシャリストに4分類し、それぞれキャリア面とワーク・ライフ・バランス面から設定をします。(下図参照)

ロールモデルの設定 (例)

ロールモデルの特徴 キャリア 年代別・対象層	キャリア面 (能力の向上・発揮をどのように図っているか)	ワーク・ライフ・バランス面 (働きやすい職場環境をどのようにつくっているか)
①キャリア初期 (入社～3年)	<ul style="list-style-type: none">積極的にさまざまな仕事にチャレンジをしている自分なりの判断基準を持ち行動をしている	<ul style="list-style-type: none">仕事と生活の調和をとりながらメリハリをつけて働いている
②中堅社員 (30代前後)	<ul style="list-style-type: none">将来的なキャリアビジョンを持ち、スキルアップ研修制度などを利用し自己研鑽に努めているこれまで女性が少なかった多様な業務にチャレンジしながら、仕事の幅を広げている	<ul style="list-style-type: none">仕事と育児の両立を支援する社内制度を活用しながら働いている職場の上司・同僚など周囲の協力や理解を得ながら働いている
③管理職 (課長・部長)	<ul style="list-style-type: none">職場の中心的存在としてリーダーシップを発揮し、さらなる向上心を持っている会社や部門の目標を達成するために組織全体をマネジメントできる	<ul style="list-style-type: none">介護や転勤等のライフデザインを大きく左右する課題を経験し、周囲の支援を得ながら活躍をしている
④スペシャリスト	<ul style="list-style-type: none">専門分野、得意分野を持ち、スキルを高めながら働いている職種転換制度なども視野に入れ、活躍の場を広げながら能力向上に励んでいる	<ul style="list-style-type: none">仕事と生活の調和をとりながらメリハリをつけて働いている

B-2 ロールモデルとなる女性人材の育成

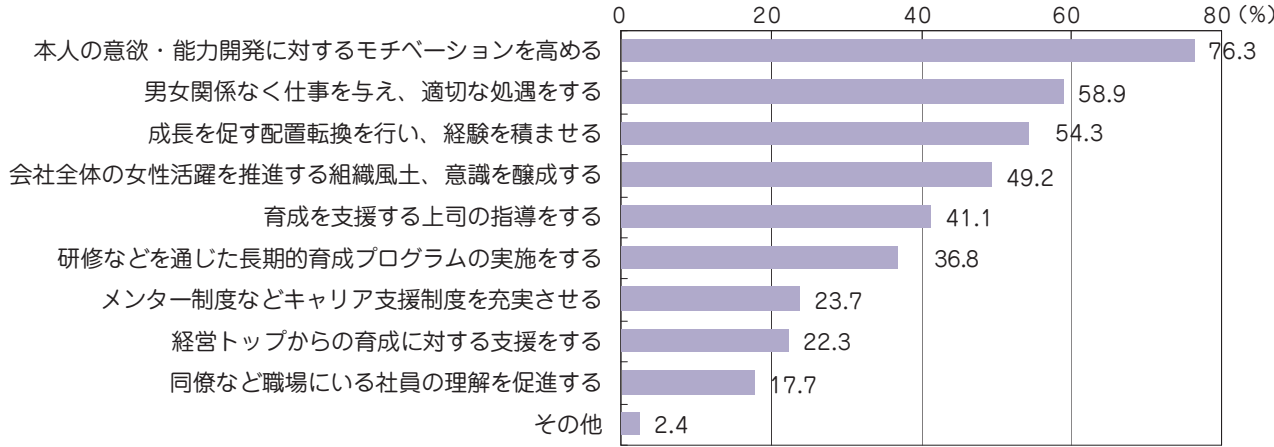
人材の育成は、男女の別なく育成するという考え方が基本になります。さらにその上で、男性社員と同様に女性社員が活躍するために、ポジティブ・アクションとして女性のみを対象とした育成も考えていく必要があります。ロールモデルの育成とは人材育成にほかなりません。

◆ ロールモデルとなる女性人材の育成

本来、ロールモデルは社員各自が自分の目指す手本や目標として設定するものですが、ここでは女性社員が自分のロールモデルを見つけられるよう、会社として計画的にロールモデルになり得る女性人材を育成することを考えます。その背景には、男性社員に比べて女性社員に対する教育訓練の機会が十分でなかったり、活躍の場が限られていたために、一般的にロールモデルになる女性が少ないという事実があります。まず、会社としてどのようなロールモデルを提示したいかという観点を持つことが重要です。そして、人材育成全般の取り組みを促進する中で、ロールモデルになるような、女性社員の育成を行うことが大切です。

「ロールモデルになる女性社員の育成」といっても、男性社員の場合と異なる特別な育成方法があるわけではありません。まず大切なのは、男性社員と同様に女性社員の育成を行うことです。人材育成の基本はOJTとOff-JTであり、異動・配置により異なる職種や部下をもつ経験を積み、仕事や人間としての幅の広さと奥深さを学ぶことにあります。こうした人材育成の機会を均等にして、女性社員が意欲をもって積極的に能力開発に取り組める人事方針が重要になります。

ロールモデルとして育成するために重要だと思われるポイント（複数回答）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

企業事例 株式会社マイスター 山形県 製造業（特殊工具設計製作） 従業員数：49名 新入社員の“居場所づくり”とロールモデルとなる女性の熟練技能職育成

これまで女性の少ない職場であったが、積極的に女性社員の採用・育成を進めている。新入社員の定着を図るためには、会社での“居場所づくり”が必要であるとの思いから、先輩社員がブラザー（またはシスター）として選任され、仕事や仕事以外で不安に思うことの相談を受けるようにしている。

また、その先輩社員とその上司も含めた会議を開催し、その内容を掲示することで、新入社員がどのような仕事をしているかを全社員がわかるようになる。女性社員を含めた新入社員の育成を先輩や上司だけの役割とするのではなく、社員全員で担う風土づくりを行っている。全国初の女性技能士が誕生し、その先輩をロールモデルとして後輩が続々と続いている。女性の先輩が技能士資格試験の練習に付き添うことが習慣になっており、女性の熟練技能職が好循環で育成されている。

◆ 女性を対象とした育成プログラム

ポジティブ・アクションとして女性を育成するには、女性のみを対象とした育成プログラムとして、主に①集合研修において女性社員を育成する方法、②個別に女性社員を育成する方法、の2つがあげられます。女性が男性と比べて相当程度少ない（4割を下回っている）職務、役職に従事するために必要な能力を身につけさせる教育訓練については、その対象を女性のみとしても男女雇用機会均等法違反とはなりません。

①集合研修により女性社員を育成する方法

具体的には、次のような女性のための研修会・座談会の実施、女性の次世代リーダー育成を目的とした選抜研修などが考えられます。

集合研修による育成（例）

	女性のみを対象とした研修会や座談会	女性の次世代リーダー育成を目的とした選抜研修
目的	女性社員全体のモチベーションアップ、女性社員の抱えている課題の共有と解決、女性社員間のネットワークの構築 等	女性リーダーの育成（従来の選抜研修では、女性が選抜される機会が少なかったため、女性社員に教育訓練のチャンスを与える）
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・悩んでいるのは自分一人だけでないことが分かり、課題解決への意欲が湧く ・ほかの人の働き方や考え方を聞き、自分の働き方や仕事への取り組み方の参考にする ・仕事と育児など、ワーク・ライフ・バランスについて参考にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップの理解、習得、発揮 ・課題設定能力と課題解決能力の向上 ・財務諸表の読み方等の知識・スキルの習得

②個別に女性社員を育成する方法

特定の女性社員を対象とした個別の育成計画を立て、集中的・計画的にOJTやOff-JTによる教育訓練に取り組むことが考えられます。例えば、女性リーダーの候補者を早期に選抜し、計画的な異動・配置、必要な知識・スキルの習得のための自己啓発支援、リーダーシップやマネジメントに関する外部研修への参加、さらには個別にメンターを付けて育成するといった方法が行われます。

企業事例

コニカミノルタ株式会社 東京都 製造業（電気機器） 従業員数：38,200名（連結）
ロールモデルとなる女性のキャリア開発のために、個別育成計画の策定・実施による支援

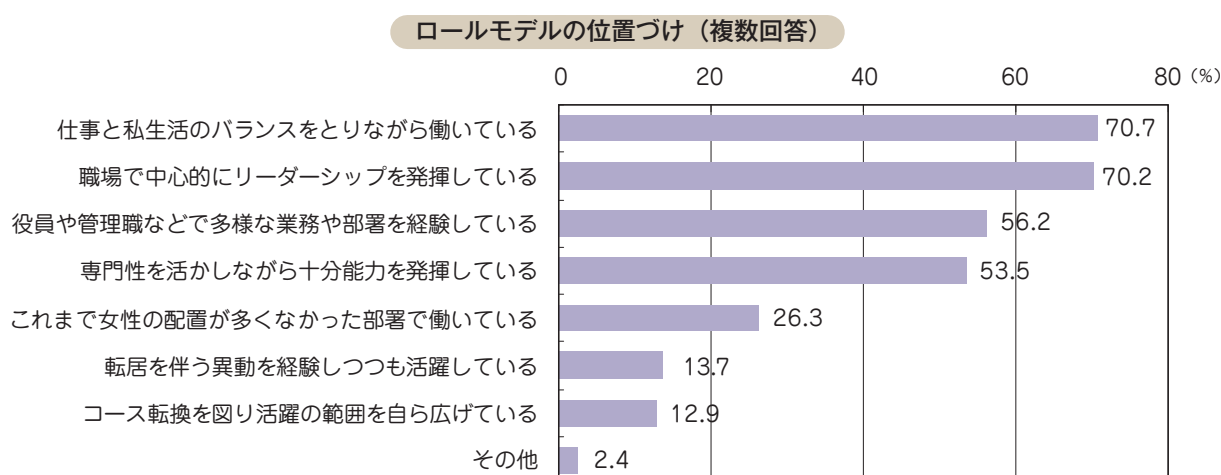
多様な人材が働き、多様な考え方が生まれる風土づくりを目的とし、女性社員のキャリア開発と女性管理職の積極登用を進めている。対象となる女性係長層の強みと課題を明確にした個別育成計画を策定して、ロールモデルとなる女性社員を育成している。女性自身の意識づけを図るとともに、育成方針を所属部門と人事部門とが共有し、計画に沿った確実な育成を行っている。対象社員にはリーダーシップ研修やメンタリングなどの集中的な支援をするほか、上司にも育成上の悩みや気をつけたいポイント等を共有する参加者同士のディスカッションを中心とした説明会を実施している。あわせて育児期の女性を対象としたワークショップの開催や、若手女性社員へのキャリア開発研修も実施。従業員の女性活躍推進に関する前向きな意識変化や女性管理職数の増加に繋がっている。

◆ 女性ロールモデルの育成とワーク・ライフ・バランス

一般的にロールモデルとして連想するのは、豊富な仕事経験を有する管理職であったり、職場でリーダーシップを発揮して働いている人などではないでしょうか。もちろん、こうした人材は男女問わずロールモデルになりますが、女性のロールモデルとしてもっとも多くの企業で位置づけられているのは、「仕事と私生活のバランスをとりながら働いている人」となっています。（下図参照）

女性には出産・育児というライフイベントがあります。ほとんどの企業が、仕事と家庭の両立のための制度を整備していますが、現実には第1子誕生時に約6割の女性が離職しています。それだけ仕事と出産・育児との両立は難しいものであり、逆に考えると、仕事と出産・育児の両立ができている人はロールモデルになり得る人材であるということです。

大半の女性は出産・育児といったライフイベントに際しても、キャリアの継続を望んでいます。またこれまでに培った女性の能力を失うことは企業にとっても大きな損失となります。引き続き女性の能力発揮を求めれば、一人でも多くの女性社員が仕事と私生活を両立させ、働き続けられるよう支援する必要があります。そうしてライフイベントを乗り越えた多くのロールモデルの存在が、次に続く女性社員に、乗り越える意思と知恵を与えるのです。



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

B-3 ロールモデルとなる女性人材の周知

社内にはいくらロールモデルとなり得る人材がいたとしても、その人の存在が知られなければロールモデルの役割を果たすことはできません。ロールモデルとなり得る人材を広く社員に周知することは、とても重要です。

社内にロールモデルが見つからないという声が女性社員から聞かれる場合がありますが、それだけでロールモデルがないとは決めつけられません。企業のなかにはロールモデルとなり得る人材が存在しているながらも、十分にその存在が知られていないこともあります。つまり、ロールモデルとなる人材を育成すると同時にその周知が重要になります。

◆ 周知するロールモデルの選定

ロールモデルは個々の女性社員が自身の目標や課題に合わせて選定するものであり、単純に仕事上のパフォーマンスが高い人だけでなく、広くさまざまな視点に立ってロールモデルに求める要素を考える必要があります。年代や職位、職種、行動、経験、知識・スキル、ライフイベントなどさまざまな角度からロールモデルの要素を分析し、偏ることなくできるだけ多様なロールモデルとなる人材を周知するようにします。また、事業場が複数ある企業の場合には、できる限り多くの事業場のロールモデルを取り上げるようにします。(19頁を参照)

◆ 周知方法

ロールモデルの周知方法は、①社内報やイントラネットに紹介記事を掲載、②社内研修や採用活動において事例として紹介、などが一般的です。社員に関心をもって読まれるよう、次のように紹介の仕方を工夫することも大切です。

- ・「仕事と生活の調和」「スキルアップ」「転勤」など関心の高いいくつかのテーマにまとめて紹介する
- ・仕事と育児の両立などについては、現実的な課題やその克服プロセスについて紹介する
- ・業務だけでなく趣味やプライベートなどに関する面も紹介することにより関心をもってもらおう

なお、会社側から提示されるのを待っているだけでなく、積極的に女性社員が自分のロールモデルを見つけるようにできる工夫も大切です。自社の取り組み状況を<ロールモデル周知・発見のためのチェックリスト> (24頁を参照) によって確認してください。

企業事例

朝日生命保険相互会社 東京都 生命保険業 従業員数：17,341名
社内イントラを利用したロールモデルの紹介

社内の女性活躍応援サイトを通じてロールモデルの紹介を行っており、これまでにロールモデルの一日を映したDVDを全社へ提供した。また、エリア総合職の研修の場に、女性管理職を登壇させたり、メンター制度を活用することにより、ロールモデルを身近に感じるように工夫している。メンター制度やロールモデルの周知は、女性職員に気づきを与えていると同時に、ポジティブ・アクションに対する経営幹部の熱意が伝わり、女性が活躍できる組織風土の醸成に繋がっている。

B-4 ロールモデル周知・発見チェックリスト

人事部門の担当者がロールモデルを周知する時のチェックリストと女性社員がロールモデルを発見するためのチェックリストを以下に示します。

<ロールモデル周知のためのチェックリスト>

人事部門ではロールモデルの存在を女性社員に周知できているか、以下のチェックリストで確認しましょう。1から5までのステップで社内での周知を展開していきます。

<ロールモデル周知のためのチェックリスト>

No.	項目	チェック欄
1	どういう働き方がロールモデルなのかを検討し、複数のパターンを定義する。 (例) ①リーダー、管理職として活躍している ②さまざまな部署を経験しながらキャリアを積んでいる ③社内公募など社内の取り組みを生かして活躍している ④自分の得意分野や専門分野を持って活躍している	
2	管理職へのアンケートなどで、活躍している女性社員を探す。 (例えば、上記の①～④の観点から)	
3	社内にはない場合は、グループ会社や社外にも目を向けてみる。	
4	研修や採用などの時に、話をしてもらう機会をつくる。	
5	イントラネット、社内報、広報誌等で、本人と上司を紹介する。	

<ロールモデル発見のためのチェックリスト>

ロールモデルがないのでどう働いて良いのか分からないという女性社員は少なくありません。本当にロールモデルとなるような存在がないのかどうか、研修などの機会でも、女性社員に以下の項目をチェックしてもらい、ロールモデルを見つける目を養うようにします。

<ロールモデル発見のためのチェックリスト>

No.	項目	チェック欄
1	あなた自身の能力で伸ばしたい点、この先どのように働いていくか不安な点を書き出す。	
2	自分の観察できる範囲で印象的な人、自分よりも高いレベルの能力を発揮している人、学びたい行動ができている人を探す。その場合、1人である必要はなく、色々な人の良い点を見る。	
3	社内にはない場合は、グループ会社や社外に目を向けて探す。	
4	見つけたら、その人の行動の特徴を分析する。	
5	その人の特性を自らの行動にあてはめて実践する。その行動の根拠を考え、真似ることによって、行動パターンを会得する。	

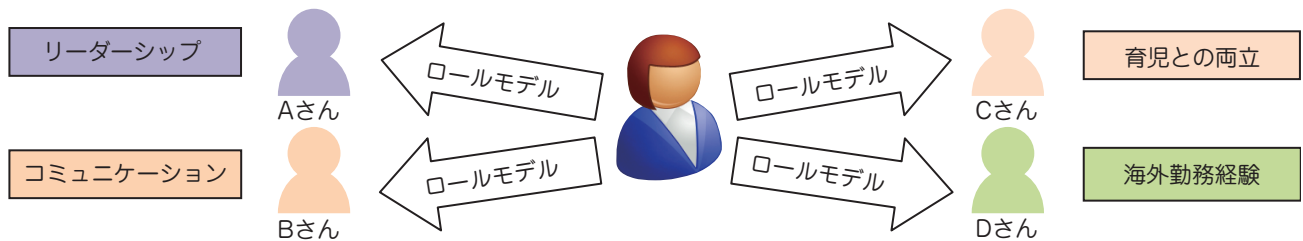
B-5 ロールモデルが見つからない場合の対応

ロールモデルが見つからない場合、ロールモデルをひとりの人に限定しないで「色々な人の良いところから学ぶ」視点をもつことが重要です。また、社内においてロールモデルが見つからない場合は、社外のネットワークを活用して、他社で活躍している人をロールモデルとすることも考えられます。

ロールモデルが見つからない場合の対応としては、次の2つの点からアプローチが考えられます。

◆ 「色々な人の良いところから学ぶ」視点をもつ

ロールモデルは1人である必要はなく、また全てを模範とする必要もありません。自分がそうありたいと考える目標ごとにロールモデルを設定し、色々な人の良い点から学ぶという姿勢をもつことも大切なことです。例えば「Aさんのリーダーシップの発揮」「Bさんの同僚とのコミュニケーション力」「Cさんの仕事と育児を両立させるタイムマネジメント」など、特定の部分から学びを得ることができます。また、ロールモデルは必ずしも女性社員とは限らず、男性社員からも学ぶ点を見つけることもできるでしょう。



◆ 社内にロールモデルが存在しない場合は、社外のネットワークを活用する

社内にロールモデルが存在しない場合は、社外のネットワークを活用し、関係会社や女性活躍の促進を先進的に行っている企業において、ロールモデルになる人材を見つけることもできるでしょう。場合によっては、他社のロールモデルを自社の講演会や研修に招き、これまでに遭遇した課題をどのように克服したかについて話を聞くことも女性社員にとっての良い刺激になるでしょう。

企業事例

帝人株式会社 大阪府 製造業（繊維製品） 従業員数：16,819名
他社の女性幹部社員に対する観察学習の実施

社内にロールモデルが少ないとの問題意識から、女性幹部育成強化プログラム研修の一環で、他社の役員・部長に対する「ロールモデル観察学習」を実施。ヒアリング依頼のアポイントは人財部で行い、受講生3人1組で他社の女性幹部を訪問し、キャリアストーリーや一皮むけた経験談を聞き、文章にまとめる課題を与えた。訪問後は、「幹部になるために私たちに必要なものは何か？」というテーマでワークショップを行い、キャリアビジョン、健全な野心、自然体の姿勢といったテーマで経験談を共有。他社の女性幹部というロールモデルが形成されることにより、当事者間のネットワークができ、モチベーション向上に繋がった。また、この層の背中を見て育つ次の層が形成され、女性管理職を特別視しない風土づくりが広がっている。

B-6 ロールモデルに関するQ&A

Q 1 会社側が意図的にロールモデルを周知するメリットについて教えてください。

女性社員の「自分の会社には私のロールモデルがない」という声は少なくありません。管理職を目指す女性や、育児を抱えながらも活躍したいと考える女性にとっては、それをクリアした経験者の「生の声」を聞くことは貴重なサポートになります。

メンター制度などがあれば、メンターからそうしたサポートを得やすくなりますが、対応できる社員数には限りがあります。その点、ロールモデルの周知にはそうした制約はなく、例えば、特定の社員に課題をクリアした経験や当時の想いなどを推進部門がインタビューし、その内容を社内報やイントラネットを使って発信することで、一度に多くの社員に情報を提供することができます。

また、会社としても、さまざまな職場で、多様なバックグラウンドを抱えた社員が、いきいきと活躍しているロールモデルの姿を伝えることは、組織活性化の観点からも非常に有益なものだと思います。

Q 2 特定の社員をロールモデルとして示すことに違和感があるのですが。

「目標となる女性社員がない」「お手本となる人数が少ない」などの事情で、女性社員のロールモデルに限られるケースは少なくありません。このため、さまざまなロールモデルのパターンを社員に紹介し、自分に合ったロールモデルを選定しやすくすることが適切です。また紹介されたロールモデル自身にとっても、さらに活躍しようという意識が高まります。対外的にも、採用活動時の先輩紹介やCSR（企業の社会的責任）レポートのなかでさまざまなロールモデル人材を紹介し、働きやすい職場であることを広く認知してもらうケースも増えています。

Q 3 ロールモデルをどのような観点で見れば参考になればいいのでしょうか。

ロールモデルを漫然と見ているだけでは自分の行動に活かすことはできません。具体的には次のようなステップを踏むことが考えられます。

STEP1：ロールモデルの行動をしっかりと観察し、行動の特性を把握する（19頁のキャリア面、ワーク・ライフ・バランス面から捉えてみる）

STEP2：その行動特性を分析し、どこがポイントであるかを認識する

STEP3：自分の日常業務のなかで、実際に行動してみる

STEP4：行動をした結果を振り返り、改善していく

なお、24頁の〈ロールモデル発見のためのチェックリスト〉も参考にしてください。

Q 4 会社の方針として、男女均等に研修の機会を提供し、昇進・昇格も公平に行っていますが、女性だけを対象にした研修を実施することにはどのような意味があるのでしょうか。

男女を差別することなく人材育成に取り組んでいる会社でも、例えば入社時の男女比率と、管理職の男女比率は大きく異なるでしょう。このように、職場においてさまざまな要因で事実上の格差が生じている場合に、それを解消しようとする会社の取り組みがポジティブ・アクションと呼ばれるものです。女性社員のみを対象にした研修や個別の育成プログラムを実施することもポジティブ・アクションの施策のひとつになります。

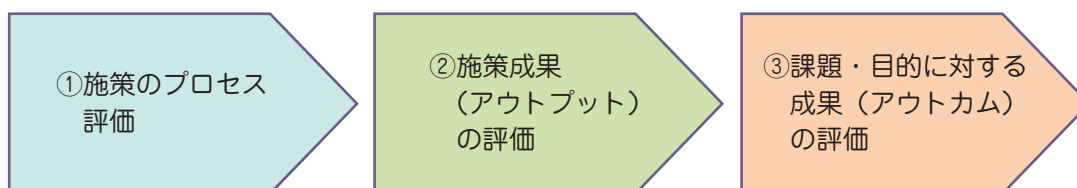
STEP3 制度から組織風土へ

3-1 効果・成果を測定する

メンター制度やロールモデルに関する施策は、会社の制度・施策として実施する以上はその効果や成果が求められます。推進部門の担当者であれば、その効果・成果を把握し、経営上のメリットについてきちんと説明する必要がありますが、それは、プロセス、アウトプット、アウトカムの3つの視点から評価できます。

◆ 効果・成果をどのようにして測定するか

メンター制度の導入、ロールモデルの育成・周知については、そのための労力やコストに見合った成果をあげているかを説明する必要があります。特に経営幹部は、これらの施策が経営的なメリットに繋がるかどうかを継続実施の判断基準の一つにしていると考えられます。しかし、これらの施策を客観的に検証することは難しいため、次のような3つの視点から評価してみるとよいでしょう。



例えば、「女性管理職が少ない」という課題に対して「管理職をめざす意識づけや課題対処の支援を図る」ことを対応策とします。この時、「女性管理職候補者をメンティ、執行役員をメンターとしたメンター制度を導入する」「活躍している女性管理職をロールモデルとしてイントラネットで周知する」という2つの施策を実施したとすれば、その効果・成果の測定は下記のように分類することができます。

効果・成果の測定（例）

評価の視点	施策	「女性管理職候補者をメンティ、執行役員をメンターとしたメンター制度」の効果・成果	「活躍している女性管理職をロールモデルとしてイントラネットで周知」の効果・成果
① 施策のプロセス評価		・メンタリングの実施頻度・実施時間 ・事前研修における内容の理解度	・イントラへのロールモデル掲載人数 ・イントラのアクセス回数（社員の閲覧回数）
② 施策成果（アウトプット）の評価		・メンタリングに対する満足度評価（アンケート） ・社員の意識変化の確認（ヒアリング）	・ロールモデル掲載内容の認知度・満足度（アンケート・ヒアリング）
③ 課題・目的に対する成果（アウトカム）の評価		・管理職を希望する女性管理職候補が増加 ・女性管理職および管理職比率の増加	

これらのうち「①施策のプロセス評価」や「②施策成果（アウトプット）の評価」については、ある程度客観的かつ経年的にその変化を把握できます。これに対し、制度や施策に対する最終的な評価は「③課題・目的に対する成果」によることとなりますが、実際には他のさまざまな要因も関連しているため、一概にメンター制度やロールモデルに関する施策の成功・失敗を決めつけられない点にも留意します。メンター制度やロールモデルは人材育成に関する施策であり、長期的な視点を持って粘り強く取り組んでいくことが必要です。

3-2 制度から組織風土へ

メンター制度やロールモデルに関する施策については、その取り組みが会社や職場で浸透・定着し、自然にメンターやロールモデルの役割を果たす人が増え、組織風土として根付くことがゴールです。

◆ 制度から組織風土へ

社内でメンターの経験者が増えてくることで、推進部門からの支援の必要性も次第に低くなっていきます。メンタリングの意義やその有効性を上司が深く理解するようになれば、自らが対処しにくい部下のキャリアの問題（例えば育児経験のない男性上司の場合、育児と仕事との両立に関するアドバイスなど）について、適切に対処できるメンターと連携できるようになります。

ロールモデルについても、会社からの周知がなくても、社員自らが探し、ロールモデルの行動や経験から多くのものを吸収するようになっていくでしょう。ロールモデルになる人材が増え、さまざまな階層や職種で女性が活躍するようになれば、組織風土として定着し、ロールモデルとそれを目標とする人との自然な交流が形成されるようになるはずです。

企業事例

住友スリーエム株式会社 東京都 製造業（化学） 従業員数：2,929名（グループ全体）
社員の自主性が発揮されるメンター制度の運用と人材育成を重視する組織風土の醸成

「新しい企業文化の創造」をテーマとした全社プロジェクトのひとつとして、メンター制度の導入を図ってから約10年。自主的な行動が社員に求められるという風土もあり、メンタリングについても、社員の自主性が発揮されている。具体的にはメンター候補のプロフィールがイントラネットで公開されており、自ら必要性を感じている社員が、自発的に申し込みができるプロセスとなっている。メンタリングプログラムを主管する人財開発部は、メンター・メンティの組み合わせの報告は受けるが、活動については当事者に任せるという方針で運用している。このことが人事主導ではなく、社員の育成責任は全社で担っているというメッセージにもなっている。社内にメンター制度が人材育成の重要な手法として認識され、社員同士で育成し合う文化が定着している。

◆ 目的に応じて「柔軟な運用」を

ここまでメンター制度の導入やロールモデルに関する施策について見てきましたが、そのすべてを必ず実行しなければならないというものではありません。例えば次の事例のように、特定の年代の女性が職場に少なく、「繋がっている実感が持てるネットワークをつくる」ことを目的とした場合、メンターとメンティの関係性を最優先し、面談ワークシートや進捗フォローといった推進部門の関与を極力なくすることがむしろ効果的な場合もあります。このように各企業の目的・課題に応じて工夫しながら運用することが重要です。

企業事例

全日本空輸株式会社 東京 空輸業 従業員数：13,126名
ネットワークの構築を目的に、運用を重視した柔軟性がある制度

同じ境遇の女性の先輩社員が職場に少ない入社5年目の女性総合職を対象に、キャリア形成やライフイベントなど同じ悩みを経験してきた、先輩の女性管理職からのアドバイスを気軽に聞ける場の設定や、ネットワークづくりを支援している。キャリアデザインセミナーを実施すると同時に希望者に対しメンター制度を導入しており、課題意識に応じたピンポイントの対応ができている。制度導入に関しては、経営幹部からの前向きな支援も受けた。ネットワークの構築と不安の払拭を目的としているため、人事部が極力介入をせず、報告の義務などもないのが特徴の制度で、将来に対する漠然とした不安を払拭する「場づくり」と、組織を越えたネットワークづくりを実現することができている。ライフステージに合ったキャリア構築を支援し、離職率の低下や女性管理職比率の上昇につながっている。

参考となるホームページのURL

本マニュアルの中で紹介しているポジティブ・アクション推進に参考となるインターネット上のホームページには以下のものがあります。

(1) 「ポジティブ・アクション（女性社員の活躍推進）に取り組まれる企業の方へ」（厚生労働省）

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku04/index.html

ポジティブ・アクションの促進をはかるための厚生労働省のトップページで、ポジティブ・アクションの定義や取組事例の紹介のほか、情報ポータルサイトや女性の活躍推進協議会などへのリンクが設定されている。

(2) 「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」

<http://www.positiveaction.jp/>

ポジティブ・アクションの定義、取組方法をはじめポジティブ・アクションに関する情報を提供している。

(3) 「ポジティブ・アクション応援サイト」

<http://www.positiveaction.jp/pa/index.php>

ポジティブ・アクションに取組中の企業が自社の取組の特徴や成果を掲載しており、女性の活躍推進の取組内容、所在地、業種、企業規模や企業名などキーワード検索できる。

(4) 「女性の活躍推進宣言コーナー」

<http://www.positiveaction.jp/declaration/index.html>

経営トップが自社の女性活躍推進について宣言し、女性が活躍する魅力ある会社であることをアピールしている。

(5) 「均等・両立推進企業表彰 受賞企業一覧」（厚生労働省）

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html>

平成11年～の均等・両立推進表彰受賞企業名を紹介している。

(6) ポジティブ・アクションメッセージ集（企業向けメッセージ集、女性社員向けヒント集）（厚生労働省）

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/30-01.html>

企業向けメッセージ集では、ポジティブ・アクションに取り組み、成果を上げている企業のトップの方々から、取組を始めたきっかけや取り組みの重要性等、経営者の方へのメッセージを掲載している。

<参考文献>

メンター研究会編『メンタリング・ハンドブック～導入から実践～』日本生産性本部 生産性労働情報センター

◆ マニュアル作成にあたっての調査

○アンケートについて

厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート」（平成24年11月）は、本マニュアルを作成するにあたり下記要領で実施しました。

調査対象：ポジティブ・アクション応援サイト登録企業を中心に1131社

調査時期：2012年10月～11月 調査方法：郵送調査

有効回答：373（有効回答率 32.9%）

○ヒアリングについて

本マニュアルを作成するにあたり下記要領でヒアリング調査を実施しました。

調査対象：・メンター制度を導入し優れた成果を生み出している企業

・アンケート調査の回答企業から優れた取り組みを行っている企業

訪問者数：27社

調査時期：2012年6月～12月 調査方法：訪問

◆ ポジティブ・アクション展開事業研究会 委員

神元 佳子	キリン株式会社	人事部多様性推進室	室長
川口 啓一	株式会社オークローンマーケティング	ヒューマンリソースディヴィジョン デピュティ・ダイレクター	
河野真理子	株式会社キャリアネットワーク		会長
(座長) 木谷 宏	麗澤大学		教授
坂爪 洋美	和光大学		教授
柴山 純	ダイバーシティ&キャリアアドバイザー		
藤井 博	イーエイチシー		代表
昌宅由美子	富国生命保険相互会社	人事部	ダイバーシティ推進室部長
吉田 郁子	株式会社ビセオ		代表

(五十音順、敬称略)

本マニュアルは下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。

メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル

厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/07-01.html>

平成25年4月下旬に掲載を予定しています

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室

TEL：03-5253-1111（内線7843）

企画・製作

公益財団法人 日本生産性本部

厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる
人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。

[登録はこちら](#)

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」に関する著作権は厚生労働省が有しています。
本マニュアルの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課均等業務指導室（03-5253-1111〈内線7843〉）までご相談下さい。

【免責事項】

本マニュアルの掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本マニュアルの情報を
用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

平成25年3月作成