

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していただけるよう、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

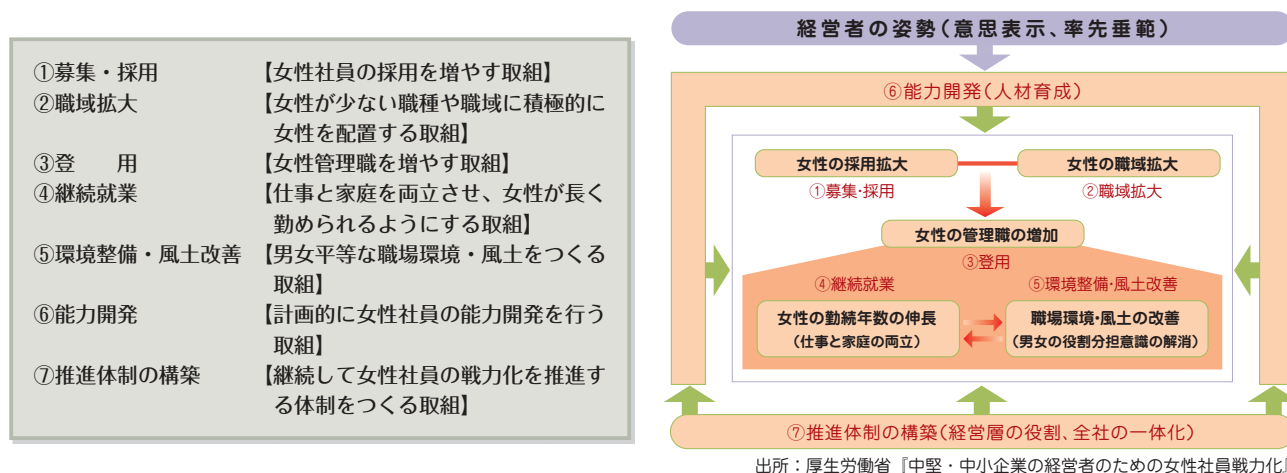
1-1 企業経営と女性の活躍推進（ポジティブ・アクション）

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

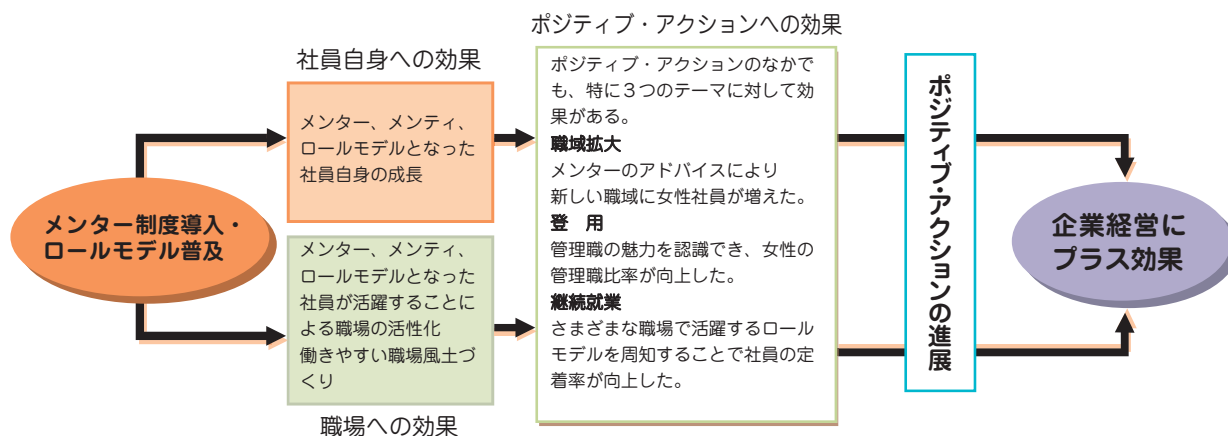
ポジティブ・アクションの取り組みには、7つのテーマが考えられますが、自社の抱える課題によって取り組みテーマの優先順位は異なり、またテーマごとにアプローチの仕方もさまざまです。本マニュアルでは、「メンター制度」と「ロールモデル」を取り上げて、説明していきます。これらの施策は、女性社員が企業内で将来のキャリアプランを描きつつ就業を継続していけるような環境づくりを促進するため、ポジティブ・アクションの取り組みを加速することが期待されています。



◆ 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。

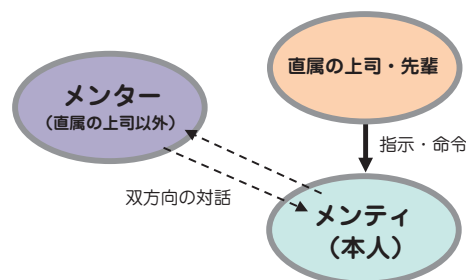
こうしたなか、職場内における新たな人間関係の構築とキャリア開発を促進する取り組みとしてメンター制度への関心が高まっています。また、女性活躍の観点からは、モデルとなる女性社員を育成するためにメンター制度を導入し、女性社員のキャリア意識の啓発、視野の拡大、社内外のネットワーク構築などに効果が表れている企業があります。

◆ 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、ギリンビバレッジ、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。

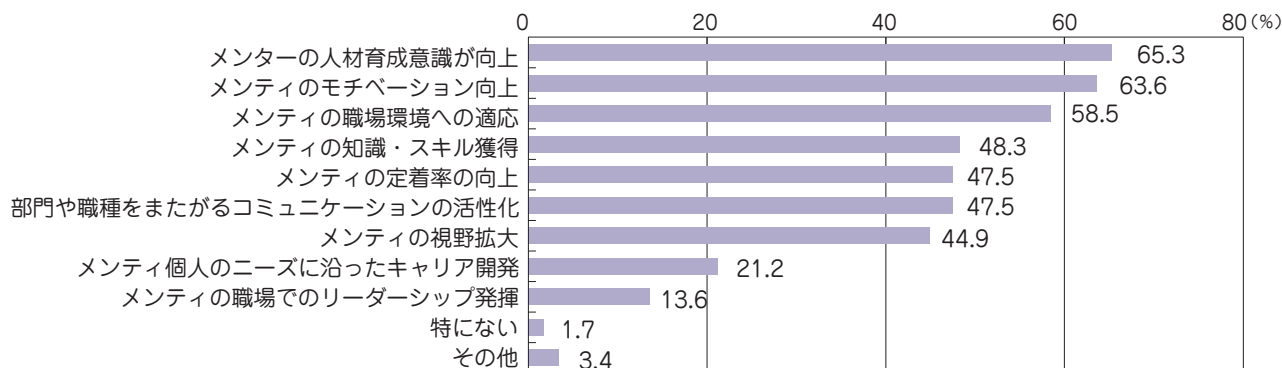
<仕事上の課題や職場での悩みなどに対し、サポートが受けられる>

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>

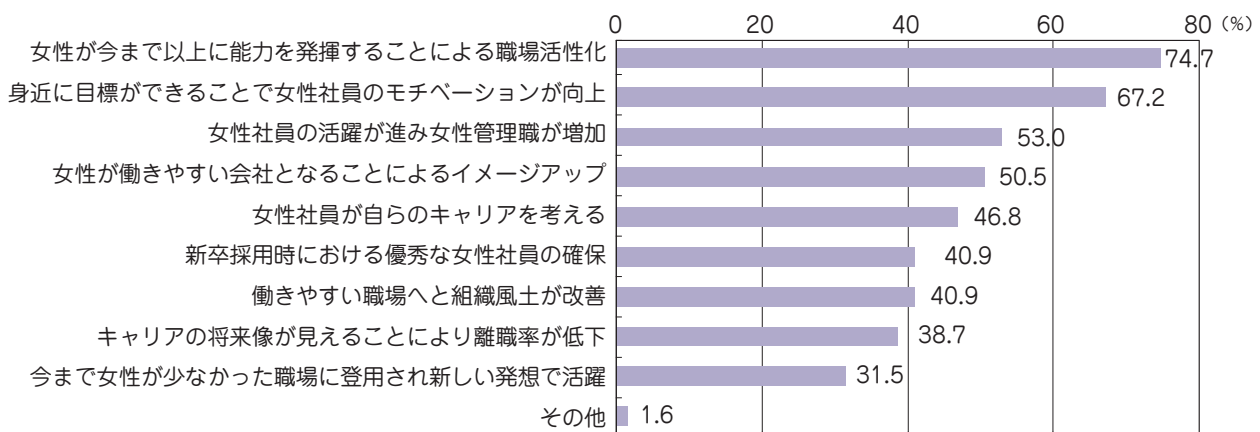
社内に女性の先輩社員が少ない、女性管理職がない、営業など女性が極端に少ない職域がある、などの職場において、女性社員を意識的に育成することは、女性社員に対して将来のビジョンやキャリアを描きやすくします。継続して働き続けることができるようになり、積極的なキャリア開発や仕事へのチャレンジ意欲に繋がり、その結果、育成された女性がロールモデルとなることが期待されます。

<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。