

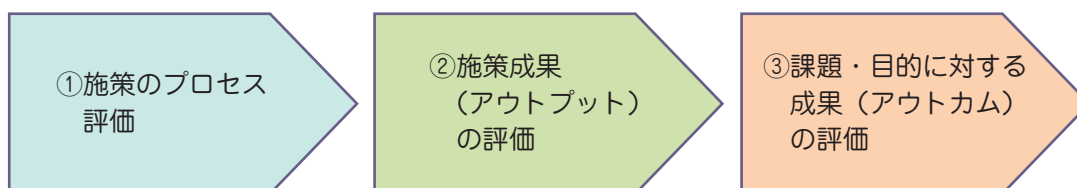
STEP3 制度から組織風土へ

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