

女性社員の活躍を推進するための

メンター制度導入・
ロールモデル紹介・
地域ネットワークへの参加
マニュアル・事例集

はじめに

急速な人口減少が進み、将来の労働力不足が懸念されている中、国民のニーズの多様化やグローバル化にも対応するため、企業等では人材の多様性（ダイバーシティ）を確保することが不可欠となり、女性の活躍推進の重要性も高まっています。こうした中、2016（平成28）年の4月に女性活躍推進法が施行されました。

施行後、8年が経ち、企業がそれぞれの状況に応じて取組を推進してきたことにより、女性活躍の状況や課題は企業によって多様になってきました。法律の定めに従うだけでなく、女性を含む多様な社員の活躍を目指して、共に働く仲間がお互いに尊重し合い、力を発揮できるような環境づくりが、より求められるようになっていきます。

厚生労働省では、2013（平成25）年に、女性社員の活躍を促進するための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」を社内に導入し、展開していくための「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』」を作成しました。本冊子は、このマニュアルを踏まえつつ、女性活躍を取り巻く社会の変化に応じて、改定を行い作成したものです。

マニュアルを改定するにあたっては、メンター制度やロールモデル紹介に関する取組について、企業へのアンケートや取材などを行い、企業の取組の現状や、前回マニュアル作成以降の実践の広がり、工夫などを把握することに努めました。そして、把握した内容を踏まえて、データや事例として紹介するとともに、マニュアルの構成や内容も現状や変化に合わせたものとなるよう一部改定を行いました。

本冊子が、各企業の女性活躍推進などの状況に応じて、メンター制度やロールモデル紹介、社内や地域ネットワークの参加に関わる取組を推進する際の参考となりましたら幸いです。

令和5年度 個々の女性労働者のキャリア形成支援事業 検討委員会
座長 中央大学ビジネススクール准教授 高村 静

◆お読み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」「ロールモデル紹介」「地域ネットワークへの参加」を社内で導入し、展開していくための冊子です。まず、なぜ取り組むのか、その意義を解説した後、制度や取組を導入するための具体的な方法、さらに、取組の効果検証の方法等を紹介しています。各社の状況を踏まえて、PDCAを回しながら取組を推進していきましょう。

目次

I. なぜ、女性活躍推進に取り組むのでしょうか	1
I-1. 女性活躍推進に今、求められていることとは	1
I-2. 女性活躍推進とメンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加	4
II. メンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加が女性活躍推進にもたらす意義	5
II-1. メンター制度	5
II-1-1. 働く職場の変化とメンター制度	5
II-1-2. メンター制度とは	5
II-1-3. メンター制度を導入する意義	6
II-2. ロールモデル紹介	7
II-2-1. ロールモデルが求められる背景	7
II-2-2. ロールモデルとは	7
II-2-3. ロールモデル紹介に取り組む意義	8
II-3. 地域ネットワークへの参加	9
II-3-1. 社内で作ることでできない女性のネットワークを地域で作る	9
II-3-2. ネットワークでの交流を通じてメンターとしての成長も期待	10
II-3-3. 地域ネットワークへの参加に取り組む意義	10
III. メンター制度の導入・実施方法	11
III-1. 導入に向けた課題整理、目的設定、全体計画の策定等	11
III-1-1. 課題の整理・目的の設定	11
III-1-2. 全体計画の策定・推進方法の検討	14
III-1-3. 経営幹部の理解・巻き込み	14
III-2. メンター制度推進体制の構築	14
III-2-1. 推進チームの編成と推進体制の構築	14
III-2-2. 実施計画の策定や推進方法の検討	17
III-3. 具体的な運用に向けた準備	18
III-3-1. 運用ルールの設定	18
III-3-2. 対象者（メンター・メンティ）の選定とマッチング	21
III-3-2-1. メンター・メンティの選定基準	21
III-3-2-2. メンター・メンティのマッチング	22
III-3-3. 事前研修の開催	23
III-4. メンタリングの実施	26
III-4-1. 面談のテーマ・進行の例	26
III-4-2. 情報の共有化・フォローアップ	26
III-4-2-1. 面談ワークシートの活用	26
III-4-2-2. 意見交換会の開催・相談体制の整備	27

Ⅲ-4-3.メンタリングの3段階とコミュニケーションの方法	29
Ⅲ-4-3-1.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	29
Ⅲ-4-3-2.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.....	29
Ⅲ-4-3-3.解消段階:メンタリングが終了に近づき、活動のレビューや今後の方向性を 確認する段階.....	30
Ⅲ-5.メンタリング実施後の振り返りと改善に向けた課題の整理	32
Ⅲ-5-1.メンタリング実施後の振り返り	32
Ⅲ-5-1-1.メンター・メンティからのフィードバック.....	32
Ⅲ-5-1-2.合同報告会の開催.....	32
Ⅲ-5-1-3.経営幹部・上司との共有.....	32
Ⅲ-5-2.次期以降の展開に向けた準備(改善に向けた課題の整理)	33
Ⅲ-5-2-1.データの集計と分析	33
Ⅲ-5-2-2.社内外への周知.....	33
Ⅲ-5-2-3.次期具体策の検討.....	33
Ⅲ-6.メンター制度に関するQ&A	34
IV.ロールモデル紹介の導入・実施方法	36
IV-1.ロールモデル像の整理	36
IV-1-1.女性の活躍推進とロールモデル紹介	36
IV-1-2.ロールモデル像の整理.....	36
IV-2.ロールモデルの紹介	37
IV-2-1.紹介するロールモデルの選定.....	37
IV-2-2.ロールモデルの紹介方法.....	38
IV-2-3.ロールモデル発見・紹介チェックリスト.....	40
IV-2-3-1.ロールモデル紹介のためのチェックリスト.....	40
IV-2-3-2.ロールモデル発見のためのチェックリスト.....	40
IV-3.ロールモデルが見つからない・いない場合の対応.....	42
IV-3-1.「色々な人の良いところから学ぶ」視点をもつ	42
IV-3-2.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	42
IV-4.ロールモデルに関するQ&A	44
V.取組の効果検証.....	45
VI.組織や地域でのネットワーク参加、新たな取組へ	46
VI-1.組織や地域でのネットワーク参加.....	46
VI-2.「柔軟な運用」により新たな取り組みへ	48
事例集	49

I. なぜ、女性活躍推進に取り組むのでしょうか

I-1. 女性活躍推進に今、求められていることは

～企業の特性や取組状況によって女性活躍の推進状況は多様に～

- 2016(平成 28)年の女性活躍推進法の施行により、企業は自社の女性活躍に関する状況把握、課題分析を行った上で一般事業主行動計画を策定すること、女性の活躍に関する情報を公表することなどが義務付けられ、それぞれの課題に応じて取組が推進されてきました。その結果、女性活躍の推進状況や課題は、企業の特性や取組状況によって、多様になってきました。
- 図表1のアンケート結果からも、女性活躍推進の課題には企業特性に応じた特徴がみられることが分かります。例えば、従業員規模の大きい企業では、「グループリーダー・係長級レベルの女性社員は育成できているが、管理職へのステップアップが進んでいない」「女性管理職の育成はできているが、役員への登用が進んでいない」、女性管理職比率の低い企業では「新規採用者(新卒・中途)に占める女性の割合を高めたいが、想定どおり進まない」「管理職登用に関して、女性社員の手本になるような先輩女性社員(ロールモデル)がいない・少ない」などの割合が高くなっています。

～中小企業も女性活躍推進に取り組むことが必要～

- 女性活躍推進法(図表2)では、従業員規模に応じた対応義務を定めていますが、2022(令和4)年4月1日から、一般事業主行動計画の策定・届出や情報公表の義務が、常時雇用する労働者数 301人以上の事業主から 101人以上の事業主に拡大されました。中小企業でも女性活躍推進に取り組むことが必要です。

～社会や投資家に向けて女性活躍推進の状況を公表し、説明する重要性の高まり～

- さらに、2022(令和4)年7月8日の女性活躍推進法の省令改正により、情報公表項目に「男女の賃金の差異」(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)が追加され、301人以上の事業主は「男女の賃金の差異」を毎年公表することが義務化されました。必須項目である男女の賃金の差異の数値の公表に加え、男女の賃金の差異が生じている要因を分析し、自社の女性活躍に関する課題分析を行い、要因や今後の取組等も推奨されています。また、情報公表にあたっては、厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」([【URL】https://positive-youritsu.mhlw.go.jp/positivedb/](https://positive-youritsu.mhlw.go.jp/positivedb/))で公表することが望まれ、そうした情報公表によって、より多くの人々に企業の取組努力を知ってもらうことが可能となります。また、内閣府令の改正により、2023(令和5)年3月以降の事業年度に係る有価証券報告書においても、人的資本、多様性に関する開示として、男女の賃金の差異、女性管理職比率の情報開示が義務づけられました。社会や投資家に向けて、女性活躍推進の状況を開示・説明することが求められています。

～多様な人材がお互いに尊重し合い、力を発揮できる環境づくりを～

- 女性活躍推進のみならず、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を目標としている企業が増え

ています。Diversity(多様性)とInclusion(包括性)に加えて、equity(公平性・公正性)も求められるようになっていきます。共に働く多様な仲間がお互いに尊重し合い、力を発揮できるような環境づくりを行っていくことが大切であり、女性活躍推進にも、単に法が定める義務に従うだけでなく、こうした考え方が求められています。

図表1 女性活躍推進のための取組を実施する中で感じる課題:複数回答

(上段:実数、下段:%)

		合計	新規採用者 (新卒・中途)に占める女性の割合を高めたいが、想定どおり進まない	就業継続 (育児との両立等)のための支援が十分に活用されていない	ワークライフ・バランスの確保(残業時間削減等)が進まない	管理職登用に関して、女性社員の手本になるような先輩女性社員(ロールモデル)が少ない	就業継続 (育児との両立等)に関して、女性社員の手本になるような先輩女性社員(ロールモデル)が少ない	性別にとらわれない配属や仕事の割り振りが十分にできていない	性別にとらわれない人事評価が十分にできていない	採用、昇進、配置において女性が満たしにくい要件(転勤要件等)がある
全体		176	37	18	28	82	32	32	4	18
		100.0	21.0	10.2	15.9	46.6	18.2	18.2	2.3	10.2
業種	女性従業者比率が40%以上の業種	87	8	11	15	38	13	17	1	8
		100.0	9.2	12.6	17.2	43.7	14.9	19.5	1.1	9.2
業種	女性従業者比率が40%未満の業種	88	29	7	13	43	18	15	3	10
		100.0	33.0	8.0	14.8	48.9	20.5	17.0	3.4	11.4
従業員規模	300人以下	73	18	8	8	28	11	11	1	5
		100.0	24.7	11.0	11.0	38.4	15.1	15.1	1.4	6.8
	301人~1,000人	42	6	3	5	22	9	7	2	4
従業員規模		100.0	14.3	7.1	11.9	52.4	21.4	16.7	4.8	9.5
	1,001人以上	61	13	7	15	32	12	14	1	9
従業員規模		100.0	21.3	11.5	24.6	52.5	19.7	23.0	1.6	14.8
	女性管理職	39	2	3	5	10	2	4	1	2
女性管理職	30%以上	100.0	5.1	7.7	12.8	25.6	5.1	10.3	2.6	5.1
	30%未満	134	35	14	23	71	30	28	3	15
女性管理職		100.0	26.1	10.4	17.2	53.0	22.4	20.9	2.2	11.2

(上段:実数、下段:%)

		合計	キャリアアップに対する女性社員の意識を十分に醸成できていない	女性活躍の重要性に対する管理職の理解が進まない	女性活躍の重要性に対する経営層の理解が進まない	グループリーダー・係長級レベルの女性社員は育成できているが、管理職へのステップアップが進んでいない	女性管理職の育成はできているが、役員への登用が進んでいない	その他	特になし
全体		176	85	25	15	77	49	8	18
		100.0	48.3	14.2	8.5	43.8	27.8	4.5	10.2
業種	女性従業者比率が40%以上の業種	87	43	9	8	38	25	1	11
		100.0	49.4	10.3	9.2	43.7	28.7	1.1	12.6
業種	女性従業者比率が40%未満の業種	88	42	15	6	39	23	7	7
		100.0	47.7	17.0	6.8	44.3	26.1	8.0	8.0
従業員規模	300人以下	73	25	6	5	24	8	5	12
		100.0	34.2	8.2	6.8	32.9	11.0	6.8	16.4
	301人~1,000人	42	24	7	3	20	13	0	1
従業員規模		100.0	57.1	16.7	7.1	47.6	31.0	0.0	2.4
	1,001人以上	61	36	12	7	33	28	3	5
従業員規模		100.0	59.0	19.7	11.5	54.1	45.9	4.9	8.2
	女性管理職	39	13	1	0	12	8	1	8
女性管理職	30%以上	100.0	33.3	2.6	0.0	30.8	20.5	2.6	20.5
	30%未満	134	71	24	15	62	40	7	10
女性管理職		100.0	53.0	17.9	11.2	46.3	29.9	5.2	7.5

※「業種」は、回答企業の業種より、女性従業者比率が40%以上の業種、40%未満の業種でカテゴリーを作成して集計を行い、女性従業者比率の高い業種、低い業種での特徴を分析した。

(資料)厚生労働省「令和5年度 個々の女性労働者のキャリア形成支援事業」企業アンケート

図表2 女性活躍推進法の概要

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律概要（民間事業主関係部分）							
1. 基本方針							
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国は、女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針を作成（閣議決定） ▶ 地方公共団体（都道府県、市町村）は、上記基本方針等を勧奨して、当該区域内における推進計画を策定（努力義務） 							
2. 事業主行動計画等							
次の（1）・（2）について、常用労働者が101人以上の事業主は義務、100人以下の事業主は努力義務							
(1) 企業においてPDCAサイクルを回すことを促し、女性活躍の取組を推進							
⇒ 自社の女性の活躍に関する 状況把握・課題分析 、及びこれを踏まえた 行動計画の策定・届出・社内周知・外部公表 ※常用労働者数301人以上の事業主は、男女の賃金の差異の把握が義務化							
<ul style="list-style-type: none"> ☞ 行動計画の必須記載事項 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 目標（省令で定める項目に関連した定量的目標） ▶ 取組内容 ▶ 実施時期 ▶ 計画期間 							
(2) 女性の職業選択に資するよう、企業の情報公表を促進							
⇒ 女性の活躍に関する情報公表							
<ul style="list-style-type: none"> ☞ 情報公表の項目（省令で規定） <ul style="list-style-type: none"> ① 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績 ② 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績 について、 <table border="0" style="width: 100%; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 50%;">▶ 常用労働者数301人以上の事業主（義務）</td> <td>①から男女の賃金の差異を含めた2項目以上と、 ②から1項目以上の計3項目以上を公表</td> </tr> <tr> <td>▶ 常用労働者数101人以上300人以下の事業主（義務）</td> <td>①及び②の全ての項目から1項目以上を公表</td> </tr> <tr> <td>▶ 常用労働者数100人以下の事業主（努力義務）</td> <td>①及び②の全ての項目から1項目以上を公表</td> </tr> </table> 		▶ 常用労働者数301人以上の事業主（義務）	①から男女の賃金の差異を含めた2項目以上と、 ②から1項目以上の計3項目以上を公表	▶ 常用労働者数101人以上300人以下の事業主（義務）	①及び②の全ての項目から1項目以上を公表	▶ 常用労働者数100人以下の事業主（努力義務）	①及び②の全ての項目から1項目以上を公表
▶ 常用労働者数301人以上の事業主（義務）	①から男女の賃金の差異を含めた2項目以上と、 ②から1項目以上の計3項目以上を公表						
▶ 常用労働者数101人以上300人以下の事業主（義務）	①及び②の全ての項目から1項目以上を公表						
▶ 常用労働者数100人以下の事業主（努力義務）	①及び②の全ての項目から1項目以上を公表						
(3) 認定制度によるインセンティブの付与							
⇒ 優良企業を認定し、認定マーク「えるばし」「プラチナえるばし」の利用を可能に							
<ul style="list-style-type: none"> ☞ 認定基準は、業種毎・企業規模毎の特性等に配慮し、省令で規定 							
(4) 履行確保措置							
⇒ 厚生労働大臣（都道府県労働局長）による報告徴収・助言指導・勧告、情報公表に関する勧告に従わなかった場合、企業名公表							

（資料）厚生労働省資料より作成

※厚生労働省：女性活躍推進法特集ページ（えるばし認定・プラチナえるばし認定）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

※「2.」の（2）の企業の情報公表先として、厚生労働省は「女性の活躍推進企業データベース」を運用しています。

【URL】<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

I-2. 女性活躍推進とメンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加

- 女性活躍推進にあたっては、どのように人材の育成を図っていくかの視点が重要となります。女性に限らず、多様な人材が活躍する組織づくりにおいて、人材育成への注目は高まっています。
- 女性活躍推進法では、自社の女性活躍に関する状況把握・課題分析を求めています。以下のような観点から課題分析を行い、採用、就労継続、登用、職域拡大などの点で課題があるようであれば、人材育成策であるメンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加が有効な対応策になるかもしれません。
- 本冊子では、メンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークの取組について、紹介していきます。

課題分析の視点	取組例
<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員が女性労働者が出産・子育てをしながらキャリア形成していくイメージを持つことができているか。 ■ 若手社員が、出産・子育てをしながらキャリアを形成していく意欲を持つことができているか。 	<p>【ロールモデル紹介】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 若手に対する多様なロールモデル・多様なキャリアパス事例の紹介／ロールモデルとなる女性管理職と女性労働者との交流機会の設定等によるマッチング • 管理職層の女性労働者が育成されていない場合におけるロールモデルとしての女性管理職の育成や中途採用 <p>【ネットワーク形成】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 職階等に応じた女性同士の交流機会の設定等によるネットワーク形成支援
<ul style="list-style-type: none"> ■ (過去の育成に男女間格差があったために) 同世代の男性労働者に比べ、女性労働者の育成や登用が遅れがちになっていないか。 ■ 職種又は雇用形態の転換者・再雇用者・中途採用者が、新卒採用者と同様に登用の機会が与えられるよう、十分育成されているか。 ■ 周囲に同性(女性)の管理職が少ないために新任の女性管理職が自信を持ちづらい状況にないか。 	<p>【メンター制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 性別・職種・雇用区分(雇用形態の転換者、再雇用者、中途採用者)に対する研修やメンタリング等によるサポートの実施 • 新任の管理職に対する役員等によるメンタリングの実施

(資料) 厚生労働省「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しましょう!」より作成
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000984248.pdf>

II. メンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加が女性活躍推進にもたらす意義

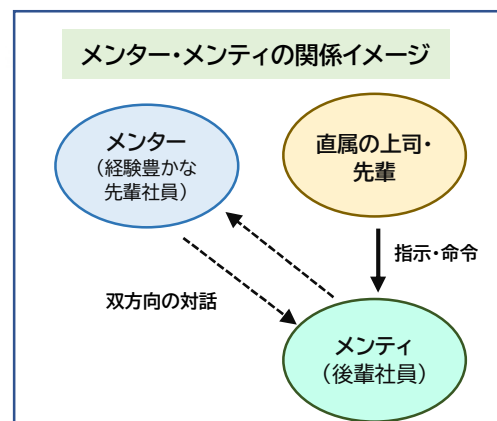
II-1. メンター制度

II-1-1. 働く職場の変化とメンター制度

- I でみたように、企業の女性活躍についての課題は多様になってきました。社員の就業形態や企業への帰属意識、職場の人間関係の状況は変化していますが、特に、コロナ禍を経て、職場でのコミュニケーションのあり方に大きな変化がありました。そのことにより、「人材育成」を行う組織風土づくりに課題を抱える企業も多いことでしょう。
- 「メンター制度」はこうした状況に対し、職場内の人間関係の構築と人材育成、キャリア開発に効果を発揮することが考えられます。メンター制度の導入目的は、採用や就労継続、登用など、幅広く自社の課題を踏まえて導入することで効果を発揮します。

II-1-2. メンター制度とは

- 職場の上司は部下に対して業務上の指示・命令を行うことを通じて、組織目標の達成を目指します。それに対しメンター制度で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支援して個人の成長をサポートする役割を果たします。
- ここでいう対話とは、対等な関係で相手の意見を受け入れ、相互に視野を広げて信頼関係を築くことを言います。もちろん先輩社員のメンターが後輩社員のメンティに助言や指導をすることもありますが、そのような場合にもメンティはメンターの意見に従うべきだと決めつけるのではなく、メンティの意見に耳を傾けることが大事です。メンターには会社の慣行や自身の成功体験に固執することなく、メンティに合う活躍のあり方を一緒に考えることが求められます。
- 特に女性を含む多様な社員の活躍推進を目指して行われるメンター制度では、このマニュアルの後半（Ⅲ-4-3. メンタリングの3段階とコミュニケーションの方法）でも紹介しているように、メンターとメンティが、上下関係などにとらわれることなく相手の意見を受け入れ、相互に視野を広げて信頼関係を築くことを大切に、メンタリングが行われることが望めます。
- 具体的には、定期的にメンターとメンティとが対話による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、職場での先輩・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。
- なお、メンターとなる女性社員の育成を目的の一つにする場合もあります。相手との対話を通じて視座が

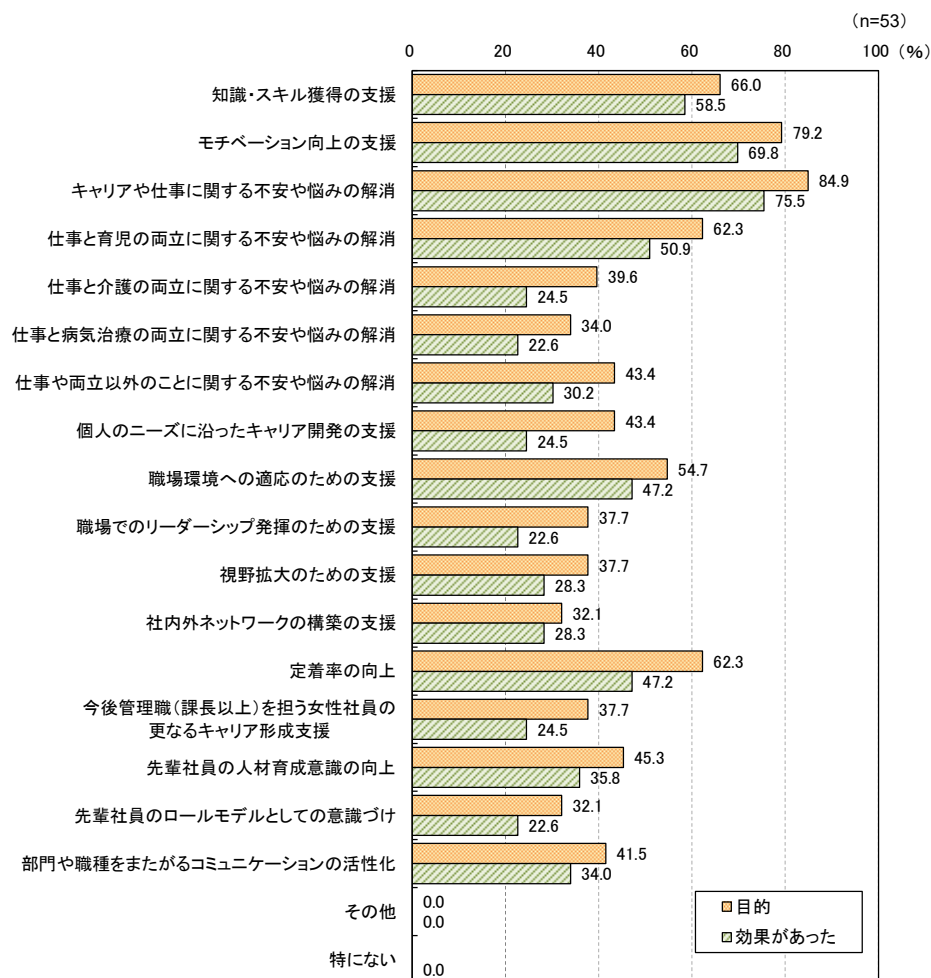


高まったり、また相手からの問いかけを自分自身に投げかけることでこれまでの経験を振り返り、自分の成長を意識したり、様々な場に応用可能な普遍的な気づきを得たり、将来の自分の希望が明確になることもあるでしょう。「将来的なキャリア目標」「問題解決のアプローチ」「能力向上のための学習」「社内外のネットワーク構築方法」などをテーマにすると、そうした学びにつながりやすくなるかもしれません。

II-1-3. メンター制度を導入する意義

- メンター制度を導入した企業がどのような効果があったと考えているかをみると、「キャリアや仕事に関する不安や悩みの解消」「モチベーション向上の支援」「知識・スキル獲得の支援」「仕事と育児の両立に関する不安や悩みの解消」「職場環境への適応のための支援」「定着率の向上」をあげる割合が高くなっています。(図表3)
- 若手社員の離職を防ぎたい、育児中の女性のキャリア形成を支援したい、部長級以上の女性管理職の比率を高めたいなどの課題は、メンター制度によって解決できることがあるかもしれません。
- また、支援を受けるメンティ側だけでなく、メンター側にとっても、社員の育成に関わることで、様々な気づきを得て成長する機会となる、女性活躍を推進する部門側にとっても、社員の悩みや課題を把握しやすくなるといった効果も期待できます。

図表3 「メンター制度」の目的と効果:複数回答



(資料) 厚生労働省委託 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

「令和5年度 個々の女性労働者のキャリア形成支援事業 企業アンケート」令和6年3月

就労継続(若手)

【業種】建築設計

【従業員数】100人以下

■新入社員にメンターをつけて、橋渡し役に。課題は早期に対策し、就労継続も支援■

- 業務内容によっては、年齢の高い社員から指導を受けることも多々ありますが、新入社員にメンターをつけて、間に入る年次がない状況でも、若手社員が自分の状況や意見を発信しやすい環境を整えました。メンターがメンティの状況を把握し、橋渡しの役割も担っています。
- 若手社員が抱えている課題を、早めに把握し、部内、チーム内で対策を検討します。
- 今後、メンター制度を継続することで、男女ともに社員の定着率もあがっています。いずれ様々な階層でメンターとなりうる社員教育が大切だと考えています。

※株式会社関・空間設計(事例集 p66)

メンターの成長機会

【業種】卸売業, 小売業

【従業員数】5,001人以上

■メンター制度はメンティだけでなく、メンター自身にとっても成長の機会に■

- 入社4年目の正社員を対象としたメンター制度を導入しており、メンターは入社10年目程度の若手課長層が担っています。
- メンター、メンティに対して行ったアンケート結果をみると、メンティ側からは、「全く異なる職種の先輩と話すことができ参考になった」「これまでと違った視点でアドバイスが得られた」などの感想がみられました。
- メンター側からも、「自分の考えが広がった」「自分より若い世代が、どのように考えているかを直に聞くことができ刺激になった」との声がありました。若手社員を対象としたメンター制度のメンターは、入社10年目程度の社員が担っていますが、異なる部署の若手に対して支援する経験は、自身の成長にも生きています。メンティの成長を支援することによって、自分自身、気づきを得ることを、メンターを対象とした研修でも伝えています。

※株式会社高島屋(事例集 p68)

II-2. ロールモデル紹介

II-2-1. ロールモデルが求められる背景

- 女性社員から、会社や職場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がイメージできない」という声は聞かれないでしょうか。声は上がってなくても、管理職を目指しづらい職場環境となっていないでしょうか。
- あるいは、出産や育児といったライフイベントが仕事との両立やキャリアに影響するのではないかと不安があっても、周囲に女性の先輩社員が少ないことにより、両立しながら仕事を進めていくうえでの情報を得にくかったり、キャリアを相談する機会が少なかったりする現状となっていないでしょうか。

II-2-2. 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

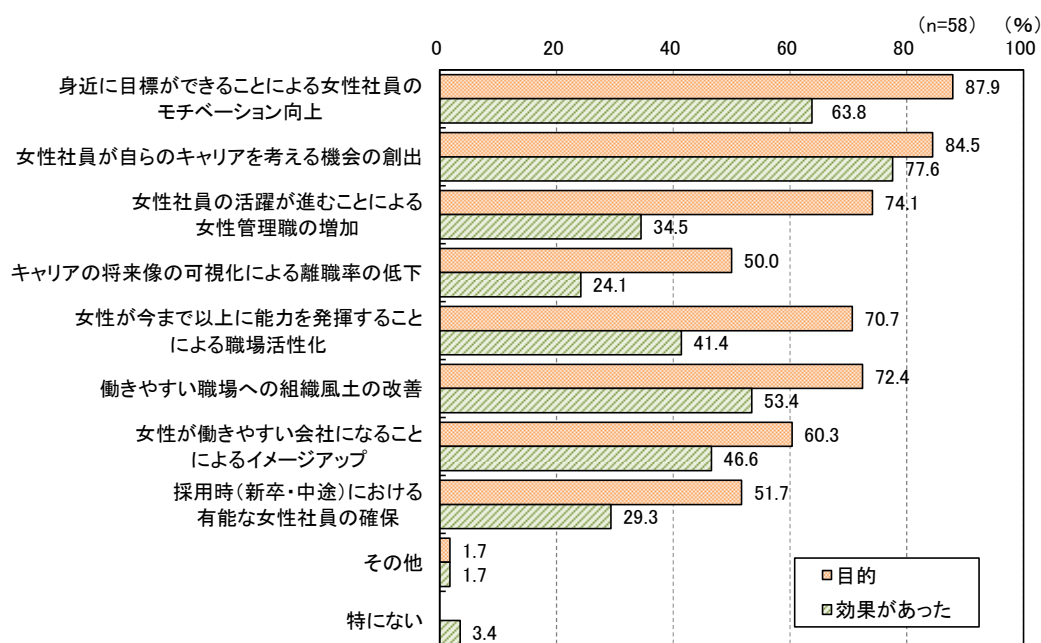
処理や緻密な仕事に長けている人など、自分が不足している知識や身に付けたい態度・行動に応じて、複数の人をロールモデルとすることもできます。

- 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、直接アドバイスを行うことなどがあります。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。

II-2-3. ロールモデル紹介に取り組む意義

- ロールモデル紹介に取り組んでいる企業の目的は、「身近に目標ができることによる女性社員のモチベーション向上」「女性社員が自らのキャリアを考える機会の創出」「女性社員の活躍が進むことによる女性管理職の増加」などが多くなっています。効果としては、「女性社員が自らのキャリアを考える機会の創出」「身近に目標ができることによる女性社員のモチベーション向上」のほか、「働きやすい職場への組織風土の改善」が多くなっています（図表4）。
- 会社にとって、ロールモデルを作り、紹介することは人材育成の重要な一部です。人材育成を進めるなかで、モデルとなる社員が育成され、社員は目標をもちながらキャリアを形成していくことができます。ロールモデルとなる社員が増えることで、そのロールモデルを見て各社員がキャリア形成を図り、またその社員がロールモデルとなっていくという好循環を作ることが期待できます。様々なキャリアや働き方をしている社員が増えることは、組織の活性化や働きやすい職場風土づくりにもつながります。
- ただし、ロールモデル紹介は、個々の女性の多様なキャリア形成を支援するものであり、会社のイメージの押し付けとならないように配慮することも大切です。

図表4 「ロールモデル紹介」の目的と効果:複数回答



(注)「目的」には、選択肢「特になし」を設けていない。

(資料)厚生労働省委託 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

「令和5年度 個々の女性労働者のキャリア形成支援事業 企業アンケート」令和6年3月

職域拡大

【業種】金融業・保険業
【従業員数】501～1,000人

■ダイバーシティ通信(社内報)でロールモデルを紹介し、多様なキャリア、働き方を支援■

- 女性職員の場合、出産、育児等のライフスタイルの変化により職員同士の交流機会が少なくなるという課題があります。
- ダイバーシティ通信(社内報)では、様々なキャリアを歩む職員や多様な働き方をする職員等のロールモデルを紹介し、将来のキャリアについて考える機会を提供しています。

※三島信用金庫(事例集 p78)

採用

【業種】情報通信業
【従業員数】101～300人

■採用にも影響する働き方のマイナスイメージを払拭するため、社外向けにロールモデルを情報発信■

- 採用ページで、入社3～4年目の女性AD(アシスタント・ディレクター)の1日を、動画で紹介しています。「テレビの仕事は激務ではないか」「寝る時間もないのではいか」というマイナスイメージを払拭するとともに、女性も自ら壁を乗り越えつつキャリアを形成していけることを、AD本人の声を通じて伝えています。

※株式会社共同テレビジョン(事例集 p60)

登用(中堅)

【業種】卸売業, 小売業
【従業員数】1,001～5,000人

■女性リーダー研修でロールモデルを紹介し、自分らしいリーダー像を考える手がかりに■

- 管理職手前の女性社員向けに隔年でリーダー研修を行い、研修の初日には冒頭で女性管理職2名に登壇してもらっています。この研修をきっかけに自分に合ったパーツモデル(様々なロールモデルの一部分をモデルとして参考とする)を見つけてもらいたいと考えています。そのため、多様なバックグラウンドの女性管理職に登壇を依頼しています。これまでに3回実施してきましたが、研修受講者の中から5名が管理職に登用されました。

※フジッコ株式会社(事例集 p76)

II-3. 地域ネットワークへの参加

II-3-1. 社内で作ることでできない女性のネットワークを地域で作る

- 企業によっては、社内や職場に女性社員が少なく、組織を超えて働き方や生き方の参考となるロールモデルを示すことが難しかったりすることもあるでしょう。そのような場合、女性社員に対して、会社として、女性活躍推進を目的とした社外研修への参加機会を提供することも効果的です。研修に参加している女性同士で、情報交換や相談しあう関係性ができ、社外に女性のネットワークが構築されていきます。

II-3-2. ネットワークでの交流を通じてメンターとしての成長も期待

- ネットワークの中で女性の交流が進む過程において、参加者同士で様々な相談に応じながらキャリア形成上の課題を解決していく経験を積むことで、個々のキャリア形成を支える相談役として成長することも期待できます。相談役として成長した女性は、ネットワーク内だけでなく、社内の同僚や後輩の女性などに対しても、メンター的な役割を担っていきることができるようになります。
- 中には、日常的に社内で女性社員の悩みを聞くなど、メンター的な役割を担っている人もいません。これまでの対応でよかったのか、後輩の女性などから受けた相談への対応に悩んでいる場合、社外の女性ネットワークは、こうした各企業で既にメンター的な活動をしている女性をつなぎ、メンターとしての役割をいっそう担える人材へと育成することも期待できます。

II-3-3. 地域ネットワークへの参加に取り組む意義

- 地域の女性のネットワークに参加することで、参加者同士でキャリアに関する悩みを相談したり、意識を啓発したりしあう中で、管理職に昇進するなど女性活躍への成果も期待できます。
- 企業推薦により研修や地域ネットワークへ参加することで、参加した女性のキャリア形成に関するモチベーションの向上を図ることができます。

登用(若手)

【業種】医療, 福祉

【従業員数】101~300人

■自治体主催の女性活躍セミナーへ女性社員を派遣。 他社で活躍する女性を見て感じる機会を提供■

- 高松市が主催している女性活躍セミナーへ女性社員を派遣しています。管理部門に配属されたばかりの女性社員を派遣したところ、他の企業の取組に大きな刺激を受けて帰ってきました。
- こうした研修の場に参加して、活躍している女性を見る、感じる事が重要と考え、女性社員には、様々な研修に参加してもらっています。
- 会社としては、他社の女性活躍推進に関する取組を知る機会にもなっています。

※株式会社シニアライフアシスト(事例集 p62)

登用(若手、課長級以上)

【業種】卸売業, 小売業

【従業員数】1,001~5,000人

■西日本を拠点とする企業が集まって活動しているダイバーシティ西日本勉強会に参加■

- 西日本を主な拠点とする企業が集まって活動している「ダイバーシティ西日本勉強会」に参加しています。複数の異なる課題を取り上げる分科会があり、各自で選択して参加することができます。当社からは、ダイバーシティ推進 G の社員が、女性管理職や、若手女性活躍推進などの分科会に参加しています。
- 今年の活動の一つとして、勉強会の参加企業共同で若手女性キャリアデザインフォーラムを開催しました。こうしたフォーラムやセミナー等は勉強会に参加している企業の社員を対象としており、自社の社員が社内外の多様なロールモデルや様々な考え方に触れる機会にもなっています。

※フジッコ株式会社(事例集 p76)

Ⅲ. メンター制度の導入・実施方法

Ⅲ-1. 導入に向けた課題整理、目的設定、全体計画の策定等

- メンター制度の導入に当たっての検討のポイントとして、①取り組み課題を整理して目的を設定すること、②全体計画や推進方法を検討すること、③経営幹部の理解を得ること・巻き込むこと、の3点があげられます。

Ⅲ-1-1. 課題の整理・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、「職域拡大」「登用」「就労継続」などの女性活躍推進のテーマごとに、自社の取り組むべき重点的な課題を整理してみましょう。メンター制度の対象（メンティ）が明確になります。

図表5 女性の活躍推進における課題、目的、対象者（メンティ）（例）

テーマ	課題	目的	対象（メンティ）となる女性社員
就労継続	勤続年数の男女の差が大きい	<ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方の実現に向けた支援を行い継続的に働き続けることのできる環境を整えたい 	育児休業予定者、復職者など
	若手社員に離職者が多い	<ul style="list-style-type: none"> 若手社員の悩みを聞くなど、メンタル面の支援を行い、離職を防ぎたい 	若手社員
登用	若手社員のキャリア意識を向上させたい	<ul style="list-style-type: none"> 初めての昇格に向けて、動機付けを行いたい 	若手社員
	育児中の女性社員のキャリア意識を向上させたい	<ul style="list-style-type: none"> 育児中の女性社員のキャリア形成を支援し、女性管理職を目指す女性を増やしたい 	育児中の社員
	課長相当職に女性が少ない	<ul style="list-style-type: none"> 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
	部長相当職や役員に女性が少ない	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進の取組により、課長層の女性は増えたが、部長や役員となると、未だ、女性は少なく、女性比率を高めたい 	課長、部長、役員候補者
	契約社員の正社員登用を進めたい	<ul style="list-style-type: none"> 現場の第一線で活躍している契約社員の正社員登用を進め、キャリア形成を図りたい 	契約社員等の非正規社員
職域拡大	営業職の女性が少ない	<ul style="list-style-type: none"> 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

就労継続(若手)

【業種】情報通信業
【従業員数】101~300人

■新入社員の離職を防止するためにメンター制度を導入■

- 未経験でSEとして就職する社員が多いことから、男女とも入社1~4年目の離職率が高く、その対策のために新入社員全員を対象にメンター制度を導入しています。キャリアコンサルタントの資格保有者がメンターを担っています。丁寧なメンタリングにより、入職後の不安解消を図っています。

※株式会社ティー・アイ・シー(事例集 p70)

就労継続(若手)

【業種】情報通信業
【従業員数】101~300人

■入社間もない若手社員の早期離職防止と成長支援を目的に実施■

- 入社後間もない若手の社員をしっかりケアし、早期離職を防止するとともに、成長を促すことを目的として、メンター制度を導入しています。特にメンタル面のケアを重視しています。
- 以前は若年層の離職は少なく課題となっていませんでしたが、コロナ禍前頃から増加しました。離職理由を尋ねたところ、職場で先輩から十分に関わってもらえなかったり、指導をしてもらえなかったりしたことがきっかけとなっていました。メンターを担っている社員は、メンティの指導に積極的にコミットし、コミュニケーションを深めたいと自発的に考えている社員が中心です。中には、自己啓発として、メンターの勉強をしている社員もいます。

※株式会社共同テレビジョン(事例集 p60)

就労継続(育児中)

【業種】卸売業・小売業
【従業員数】101~300人

■ママメンター制度により、女性社員を産休前から復帰1年後まで定期的に支援■

- 当初、育児中の女性社員を集めて、ママミーティングを開催しました。仕事と育児を両立する女性社員の経験やキャリアプランを語ってもらい、女性が働きやすい職場のあり方の検討をしていました。
- ママミーティングを通じて、育児休業復帰後の女性社員のモチベーションが高いこと、子どものいる女性社員同士で共感し合える場があると安心して働くことができるということが分かりました。これらを踏まえて、ママメンター制度を導入しました。メンターは、仕事と育児を両立している女性社員、メンティは、これから産休に入る(妊娠中の)女性社員です。産休前から復帰1年後まで、メンターがメンティを定期的に支援します。

※株式会社かねたや家具店(事例集 p58)

登用(若手)

【業種】電気機器
【従業員数】5,001人以上

**■キャリアオーナーシップに基づく育成や社員同士の関係構築を目的に、
女性社員比率の低い営業部門、SE部門から導入■**

- 女性管理職比率の向上に向けて、自身のキャリアについて、どうありたいかを主体的に考えるキャリアオーナーシップに基づく育成と、中長期的に社員同士で高め合う関係性構築を目的として、2022年より、本格的にメンター施策を導入しています。
- 将来の女性社員のリーダーとなってもらえるような管理職一歩手前の層を対象に、女性社員比率の低い営業部門、SE部門を対象としています。

※富士通株式会社(事例集 p74)

登用(育児中)

【業種】卸売業, 小売業
【従業員数】5,001人以上

**■育児のための短時間勤務者を対象に活躍を応援する
ワークショップ形式のメンター制度を導入■**

- 2011年より、育児のための短時間勤務制度を取得している人を対象に、活躍を支援するためのメンター制度を導入しています。仕事と育児の両立支援により就労継続できる環境整備を展開してきましたが、活躍支援へと施策を転換するにあたり、本人の意欲があれば、育児中であっても、さらなる活躍を応援するという目的を持って実施しています。
- 現在は年に1回、ワークショップ形式で行っており、そこで先輩社員を数名呼んで、育児との両立の仕方、キャリアの目指し方などを話してもらっています。
最初は短時間勤務を終えてフルタイムに戻った人に話をしてもらっていましたが、最近は、少しずつ勤務時間を延ばしている人、短時間勤務でも責任のある仕事をしている人、管理職で短時間勤務の人などを呼んで、短時間勤務でも多様な働き方ができるというメッセージを伝えています。

※株式会社高島屋(事例集 p68)

登用(課長級以上)

【業種】金融業, 保険業
【従業員数】5,001人以上

**■課長・部長層の女性の昇進意欲向上を目的に導入。取組状況の進展をふまえて
対象を変更■**

- 2030年までに、取締役やライン責任者等、会社の意思決定に関わる役職における女性比率を30%とすることを目指しており、課長・部長層の女性に、より上位の役職を目指す契機としてもらうことを目的として、メンタープログラムを導入しました。
- その後、取組の進展とともに、メンター制度の対象を管理職一歩手前の課長補佐、さらに主任以上の若手社員へと変更していきました。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

Ⅲ-1-2. 全体計画の策定・推進方法の検討

- 制度導入の目的を明確にした後、具体的な制度の導入に向けて、全体計画や推進方法を検討します。例えば、メンター制度を推進するチームを設けるか、どの部署が担当するか等を決め、担当者で、①何をゴールとするか（具体的な目標）、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（ヒアリングやアンケート）を行い、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・定性的な具体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み、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

Ⅲ-1-3. 経営幹部の理解・巻き込み

- 策定した全体計画や推進方法について、制度の趣旨や目的および具体的な目標、そして得られる効果や成果を経営幹部に十分に理解してもらい、できる限り協力を得るようにすることが重要です。

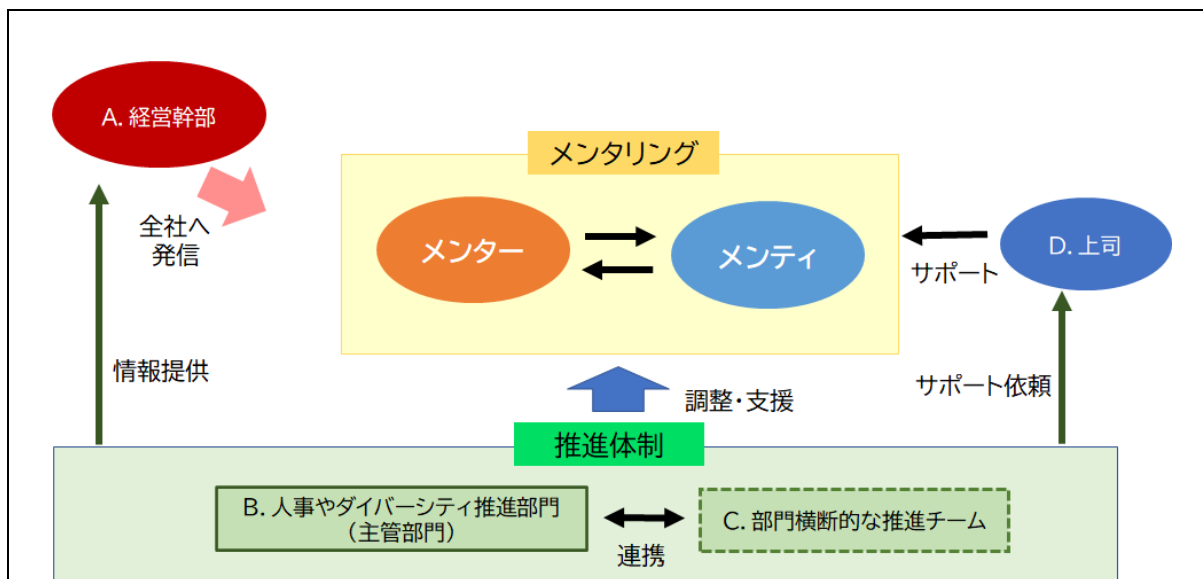
Ⅲ-2. メンター制度推進体制の構築

- 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、具体的な計画の策定や推進方法の検討を行います。その際に必要に応じて推進チームを設置することも効果的です。

Ⅲ-2-1. 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担当部署や担当者を決めるなど、推進体制を整えましょう。人事やダイバーシティを推進する部署などが中心となって取り組む場合が多いと思われそうですが、必要に応じて部門横断的な推進チームのサポートを得るとよいでしょう。会社全体として人材育成に取り組む組織風土の醸成が期待できます。
- 社内制度であるメンター制度は、基本的にメンタリングを就業時間内に行います。そのため、メンター、メンティとも、直属の上司の理解、協力も必要です。

図表6 メンター制度の推進体制(例)



A. 経営幹部から全社へ発信

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効果的だと考えられます。

- (1) 定期的に経営トップのメッセージとして全社に向けて発信する
- (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. 人事やダイバーシティ推進部門(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. 部門横断的な推進チームによる支援(必要に応じて)

必要に応じて部門横断的な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。人事やダイバーシティ推進部門(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、人事やダイバーシティ推進部門(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. メンター・メンティへの上司からのサポート

メンター制度は社内制度の一つであることから、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。

推進体制(主管部門)

【業種】金融業, 保険業
【従業員数】5,001人以上

■メンター制度はダイバーシティ推進室で実施■

- メンター制度については、所管部である人事部ダイバーシティ推進室が毎年の総括を踏まえて見直し・検討しています。これまでも、対象者等、制度の大きな見直しを数回にわたって実施してきました。見直しの際には、人事部長に加え、本部ダイバーシティ推進会議という会議体でも報告しています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

推進体制(実施内容の見直し)

【業種】建築設計

【従業員数】100人以下

■若手社員の意見も取り入れながら、社員皆でメンター制度の運用に参加■

- メンター制度の導入にあたっては、若手社員の意見も取り入れながら運用方法を検討しました。1on1ミーティングの回数なども話し合っただけでしたが、新入社員から回数が多いという意見を受けたら、減らしてみるなど、臨機応変に対応。常に、トライ&エラーで取り組んでいます。
- 社員皆で若手を育成するという意識の醸成が何より大切です。メンター一人が抱え込まないような配慮と社内共有、発信を意識しています。

※株式会社関・空間設計(事例集 p66)

推進体制 (周知、経営層の巻き込み)

【業種】卸売業・小売業

【従業員数】101~300人

■社内SNSでメンター制度を周知。社長の書き込みも■

- メンター制度の周知にあたっては、社内コミュニケーションツールとして活用している SNS の掲示板を活用しました。制度概要や、説明会動画、顔写真付きのメンター紹介などを行っています。
- コメント欄には社長からの書き込みもあり、協力的なムードの醸成につながっています。

※株式会社かねたや家具店(事例集 p58)

Ⅲ-2-2. 実施計画の策定や推進方法の検討

- ・推進体制を構築した後、以下に示す、STAGE1～5の順番を参考に実施計画や推進方法を検討して、具体的に進めていきましょう。詳細な内容は、次ページ以降の「Ⅲ-3 具体的な運用に向けた準備」を参照してください。

<STAGE1. 運用ルールの設定>

✓メンター制度の基本的な運用ルールを決めて、社内に周知する。

- ・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で決めるものに整理できる。
- ・会社全体で人材育成を行う意識や、メンターとメンティをサポートしていくという考え方が伝わるよう、社内に周知する。

→ 詳細は 18 頁

<STAGE2. 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)の方法や具体的な組み合わせを決める

- ・対象となるメンターとメンティの選定方法を、指名、自薦、他薦のいずれとするか決定する。
- ・メンターまたはメンティの希望などを考慮して、具体的なマッチングの方法を検討する。
- ・マッチングを行うため、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 21 頁

<STAGE3. 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や説明会を開催する

- ・以下の3つを目的とする。
 - ①制度の目的を理解し、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 24 頁

<STAGE4. メンタリングの実施>

✓以下の3つのステップを踏んでメンタリングを実施する。各段階でコミュニケーションの方法が異なる。

- ①初期段階: 目的や目指すものを確認し、互いを理解し合う段階
- ②深化段階: 設定した目標を達成するための活動や支援が行われる段階
- ③解消段階: 実施内容を振り返り、今後の自律的な活動に活かす段階

✓メンター、メンティに対する進捗フォローを行う

- ・メンタリングの実施状況を把握するため、メンター、メンティから報告を受け、情報を共有する。
- ・メンタリング実施期間中に、メンター同士、メンティ同士の意見交換会を開催し、メンタリングの効果や課題について情報を共有する。
- ・メンタリング実施期間中は、上司の協力のもと、メンティの育成を職場全体で支援する雰囲気をつくる。
- ・メンターが課題を抱え込んだり、負担が過重にならないようなフォローを行う。

→ 詳細は 26 頁

<STAGE5. メンタリング実施後の振り返りと改善に向けた課題の整理>

✓メンタリングの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、メンター、メンティにヒアリングやアンケートを行い、良かった点、課題点、改善点などを把握する。
- ・メンター、メンティ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 32 頁

Ⅲ-3. 具体的な運用に向けた準備

Ⅲ-3-1. 運用ルールの設定

- 実際の具体的な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必要があります。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、運用ルールを決めて、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に整理ができます。

■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	基本的なパターン	ポイント
①メンタリング期間 (どのくらいの期間実施するか)	①3か月未満 ②3か月以上～6か月以内 ③7か月以上～1年以内 ④1年超 / 等	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。
②対話の頻度と時間 (何回面談するか)	1回あたりの時間： 30分～2時間程度まで 頻度： ①1か月に1回以上 ②2か月に1回 ③ペアに任せる / 等	対話の時間・頻度はペアに任せる方法でもよいでしょう。ただし、メンタリングを開始して間もない時期は、メンタリング実施の意識づけのため、対話の時間・頻度を設定しておくことも有効です。最低限、行ってもらいたい回数や推奨時間を提示してもよいでしょう。
③対話・コンタクトの方法 (どのように面談するか)	以下より、組み合わせを検討 ①社内で対面 ②社外で対面 ③Web会議（オンライン）で対面 ④メール、SNS ⑤電話 / 等	対話はWeb会議（オンライン）を含め、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、できる限り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対話後のフォローとしてメールやSNS、電話等を併用することも考えられます。また、Web会議の場合、周囲に聞かれたくない話をする場合があるため、お互いに参加する場所に配慮したり、話が長くならないように時間を決めておいたりする工夫を行うとよいでしょう。
④対話の内容・テーマ ※(何をテーマにするか)	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 / 等	メンティの主体性が弱かったり、問題意識が明確でないなどの要因により、メンティがメンタリングに十分な満足を得られない場合があります。こうした場合には、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です。

項目	基本的なパターン	ポイント
⑤対話後の進捗フォロー (進捗確認はどうか)	①毎回の対話後、推進部門に対して報告する(面談ワークシートなどを活用) ②必要に応じて推進部門に対して面談や電話、メールで報告 ③メンター、メンティ同士の意見交換会※を開催 /等	「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。
⑥メンタリング期間の終了後の振り返り (終了後に何をすべきか)	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メンター、メンティ個別にヒアリングを実施 /等	メンタリング期間終了後、メンタリングの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を行います。 また、メンター、メンティを集めた合同報告会を開催するなどして、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。
⑦交通費・通信費等の費用の精算 (費用の精算をどのように行うか)	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 /等	会社に特別の費用負担が発生しない場合が多いと思われませんが、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 p26～28 を参照のこと

対話・コンタクトの方法

【業種】医療, 福祉

【従業員数】101～300人

■交換日記のスタイルでメンタリングを実施。食事代を補助して対面の機会も提供■

- 新入社員(中途も含め)を対象に、先輩のメンターをつけています。日常の業務が忙しく、落ち着いて話す時間が取れないため、家で日記を書いてもらい、メンターが返すという交換日記のスタイルをとっています。実施期間は半年程度で、週2～3回やりとりを行っています。週1回、施設長が内容を確認しています。
- コロナ禍以降、対面のコミュニケーション不足が課題となっていたため、5類移行後は、メンターとメンティで食事をとりながら、自由に話をしてもらえよう、食事代の補助を行っています。会社のSNSにあげている人もおり、社外に対して職場の雰囲気を伝える効果も得られています。

※株式会社シニアライフアシスト(事例集 p62)

対話・コンタクトの方法

【業種】卸売業・小売業
【従業員数】101~300人

■妊娠報告後～育休復帰後までの期間で、時期と目的を設定して実施■

- 妊娠した社員を対象としたママメンター制度について、面談回数は最低6回としています。実施時期、目的は下記のとおりです。対話の時間は30分～1時間程度、メンター・メンティが別拠点のこともあるため、オンラインでの実施も可能としています。
 - ✓ 【妊娠報告後】メンターとメンティの顔合わせ、お互いのことを知る
 - ✓ 【産休1か月前】産休前の不安解消
 - ✓ 【育休中】育児の悩みや楽しさの共有、復帰に向けた相談
 - ✓ 【復帰1か月後】環境変化へのストレスケア
 - ✓ 【復帰3か月後】仕事と育児の両立支援
 - ✓ 【復帰1年後】働き方やキャリアの相談
 - ✓ 面談終了後、メンターは報告書を作成し、人事総務課に提出。人事総務課ではメンティの状況を把握し、所属長への働きかけが必要な場合等に対応。

※株式会社かねたや家具店（事例集 p58）

対話・コンタクトの方法

【業種】卸売業、小売業
【従業員数】1,001~5,000人

■メンタリングの実施方法はメンター、メンティに任せて実施。

■対面でお茶を飲みながらリラックスして行うことも■

- メンタリングの実施方法はメンター、メンティに任せ、半年間、月に1回30分を基本に実施しています。職場が同じ建物内の場合には、対面でお茶を飲みながら、リラックスして行うこともあります。
- メンター時の相談内容は原則口外しないルールとしています。

※フジッコ株式会社（事例集 p76）

対話の内容

【業種】金融業、保険業
【従業員数】5,001人以上

■雑談とならないようにメンティがテーマを設定。

■対面では1時間、オンラインでは30分程度を推奨■

- メンター制度の通知を5月に出して、6月上旬までメンティ希望者を募集し、その後ペアリングを行って、6月末にメンタリングを開始しています。年内までに毎月1回を目安として、最低4~5回行うことを呼びかけていますが、7月~12月までで6回実施するペアが最も多くなっています。
- メンタリングが雑談とならないように、マニュアルの例示を参考としてもらいながら、メンティがテーマを設定します。テーマ選びに困る場合は、メンターがテーマ設定のアドバイスをしたり、課題図書を出すなど工夫しています。
- 1回あたりの時間は、対面のときは1時間ほどでしたが、オンラインでは30分程度を推奨しています。ペアによっては隔月で1時間など、都合に合わせて調整しています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社（事例集 p54）

Ⅲ-3-2. 対象者（メンター・メンティ）の選定とマッチング

- 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。メンターとメンティのマッチングが重要なポイントとなります。

Ⅲ-3-2-1. 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指名したり、自薦、他薦（上司・人事部門等からの推薦）による候補者を募って選考したりする方法が考えられます。
- 企業の中には、より高い職位の管理職比率を高めるため、管理職に昇格した女性は必ず対象としたり、短時間勤務者全員を対象に募集をしたり、目的に応じて幅広く対象としている場合もあります。

図表7 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 • 傾聴しながらアドバイスすることが得意なこと • 社内に人脈があり、必要に応じて紹介できること • メンターを通じて本人も成長を図ることができること / 等 <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、意識啓発のための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経験を伝えたり、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 / 等
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くことができ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 • 相手を尊重し、メンターからのアドバイスを受け入れることができること • 自分自身のことをある程度、客観的に振り返ることができること <p>※その他に、対象者が少ない場合は全員対象とする、意欲の高い層を引き上げたい場合は手上げ制にするなども考えられます。</p>

メンターの選定

【業種】金融業, 保険業
【従業員数】5,001人以上

■ロールモデルになることも期待し、経験豊富なマネジメント層にメンターを依頼■

- メンティは主任層以上の若手社員を対象にしています。主任に昇格する人は早くて5~6年目で、対象の社員にメンター制度を案内し、手上げ制で参加してもらっています。メンターは女性ライン長がつとめていますが、人数が足りない時には、メンタリング経験がある本社の部長級の男性にも依頼します。
- メンタリングを「キャリアを考える機会」としてもらいと考えており、経験豊富でキャリアやマネジメントについてアドバイスできるライン長・部長層にメンターを担ってもらうことにしています。女性のライン長はまだ数が少ないこともあり、身近に女性ライン長がいないという社員もいます。そのため、そうした社員にとって、メンターがロールモデルとなることも期待しています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

メンター・メンティの選定

【業種】卸売業, 小売業
【従業員数】5,001人以上

■短時間勤務者全員を対象に実施。メンターは多様なスタイルを紹介できるよう依頼■

- 育児との両立支援を目的としたメンター制度は、短時間勤務者全員に対して案内をしています。短時間勤務の取得期間中は、いつでも参加することができます。子どもが小学校に入学する時、育休明け、リセットしたい、先輩の話を聞きたいなど、いろいろなタイミングで参加できます。先輩社員は、当初は短時間勤務を終えてフルタイムに戻った人に話をしてもらっていましたが、少しずつ勤務時間を延ばしている人、短時間勤務でも責任のある仕事をしている人、管理職で短時間勤務の人などに依頼して、短時間勤務でも多様な働き方ができるというメッセージを伝えています。

※株式会社高島屋(事例集 p68)

Ⅲ-3-2-2. メンター・メンティのマッチング

- 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、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持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

マッチングの方法

【業種】金融業、保険業
【従業員数】5,001人以上

■メンティにどのような人に何を聞きたいか、事前に把握■

- メンター・メンティのペアリングは、業務を離れて自由な相談ができるように、原則異なる部署同志で組むようにしています。2019年までは対面でメンタリングを行っていたので、地域が近い人同士で組んでもらっていましたが、コロナ禍においてリモート環境が整備されたことで距離にとらわれることなくオンラインで実施できるようになりました。現在はメンティがどのような人に、何を聞きたいのかを把握し、推進室でマッチングを行っています。特に、メンターの部署や性別、両立に関する悩みの有無などを把握しています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

マッチングの方法

【業種】電気機器
【従業員数】5,001人以上

■メンターのプロフィールを見てメンティが希望を記入。 アンケートも参考にマッチングツールでペアを決定■

- メンターとメンティのマッチングは、以下の流れで人事部にて実施しています。
 - ①メンターがプロフィール(自己紹介)シートを作成。
 - ②メンティに①を見て、第5希望まで選んでもらいます。同時にアンケートを行い、マッチングの際の参考情報を収集します。
 - ③マッチングツール(最適化)を活用し、最適なペアを決定します。

※富士通株式会社(事例集 p74)

マッチングの基準

【業種】製造業
【従業員数】1,001~5,000人

■2つ前までの異動経路が同じではないこと、個人的なつながりが無いことを確認■

- メンター・メンティは、異なる視点を得られるように所属組織が異なる組み合わせとし、さらに、2つ前までの異動経路が同じではないことを条件としています。以前は初期配属から確認していましたが、対象者の増加に伴って完全に異動経路が異なる組み合わせを設定することが難しくなったため、現在は2つ前までとしています。
- 異動経路のほか、メンター・メンティに個人的なつながりがあるかどうかを確認しています。メンター側には、あらかじめ、どのメンティの担当をお願いするかを確認し、個人的なつながりなど何らかの事情があれば変更できるようにしています。

※味の素株式会社(事例集 p56)

Ⅲ-3-3. 事前研修の開催

- メンタリング（メンターとメンティの対話）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、図表8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を選任しましょう。
- 研修を録画したり、マニュアルを作成したりするなどの方法で、必要な時に確認ができるようにすることも有効です。

図表8 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おうと、参加者の参画意識を高めることにつながります。
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してもらいます。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場合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持つことができるようにします。

ガイドライン作成

【業種】製造業

【従業員数】1,001～5,000人

■メンター向けの面接用ガイドブックとチェックリストを作成■

- メンター向けに対話を行う方法のガイドブックとチェックリストを作成しています。
注意事項として、まずは「“聴く”こと、よき“理解者となること”」や、守秘義務、実施を就業時間内とすること、実施方法等について記載しています。
- 初めてメンターとなる従業員に対しては、ガイドブックとチェックリストを用いて、導入目的等を含めて個別に説明しています。

※味の素株式会社(事例集 p56)

研修・説明会の開催

【業種】電気機器

【従業員数】5,001人以上

■メンターに対して社外研修や事前説明会を開催■

- メンターは、管理職層が担当しており、平行して社外のメンタリングプログラム(3か月間)を受講してもらっています。(2022年度実施)
- また、事前説明会を行い、メンタリングについての説明(コーチングやティーチングとの違いなど)、メンターとしての心構えや得られる知見、メンタリングのルール(メンタリング中の態度やメンティに質問してはいけないことなど、注意点)、メンタリング当日の流れ(初回は、自己紹介をすること、2回目以降は最初に話したい事のテーマの確認をすること、ポジティブなフィードバックとして気づきの共有をすること)を伝えています。

※富士通株式会社(事例集 p74)

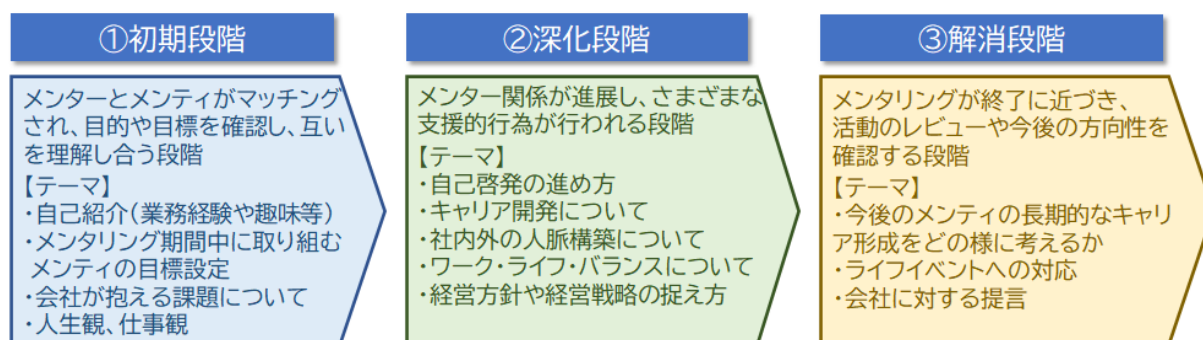
Ⅲ-4. メンタリングの実施

- メンタリングをどのように進めていくかは、基本的に当事者に委ねられますが、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、情報の共有を図るなど推進部門からのサポートが重要です。

Ⅲ-4-1. 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。

図表9 面談のテーマ・進行(例)



Ⅲ-4-2. 情報の共有化・フォローアップ

Ⅲ-4-2-1. 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」(図表10)です。このシートを提出し、報告を受けることで、面談の進捗状況を推進部門と共有することもできます。
- 記載する際、個人情報の取り扱いには注意しましょう。個人的な事項の記載が目的ではないことに留意が必要です。

図表10 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、メンタリング終了時に記載】			
	・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				

Ⅲ-4-2-2. 意見交換会の開催・相談体制の整備

- ・メンタリングの過程では、メンター・メンティでは解決できない課題が生じることもあります。推進部門が直接フォローする方法のほかに、メンター同士、メンティ同士、あるいは双方を交え、意見交換会の開催など、情報交換する場を提供することも効果的です。意見交換会では、「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」などがあげられます。
- ・メンタリングで困った際の相談窓口や担当者を案内しておくことも大切です。特に、センシティブな悩みがあった場合など、メンターに負担がかからないよう配慮しましょう。また、相談体制として、課題が発生していないかを確認する仕組みも作っておくとよいでしょう。

意見交換会の開催

【業種】金融業、保険業
【従業員数】5,001人以上

■メンター、メンティ座談会で工夫している点などを共有■

- ・メンター・メンティが他のペアの様子を知りたいという希望もあり、希望者を募って、年1回、メンター・メンティ座談会(2023年はメンティのみの座談会を実施)を開催しています。
- ・人事、メンティ、メンターでオンライン会議を開催し、工夫している点や役に立った点を共有しています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

相談体制の整備

【業種】運輸業

【従業員数】1,001~5,000人

■社員の離職を防止するためにメンター制度を導入■

- メンターには、守秘義務に配慮し、個人が特定できないように相談内容を記録してもらっています。その記録をもとに、2か月に1回、総務担当者とメンターで集まって、相談内容の傾向や対応について相談する場を設けるようにしています。

※株式会社 JAL スカイ(事例集 p64)

相談体制の整備

【業種】卸売業, 小売業

【従業員数】1,001~5,000人

■メンターに対して月に1回アンケートを実施。課題が発生していないかを確認■

- メンタリング開始後はメンター全員を対象に月に1回アンケートを行っています。
- 相談内容を詳しく聞くことはしていませんが、人事総務部が介入した方が良い問題は発生していないか、メンターの負担が過剰になっていないかなどを確認しています。

※フジッコ株式会社(事例集 p76)

Ⅲ-4-3. メンタリングの3段階と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「初期段階」「深化段階」「解消段階」の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。

Ⅲ-4-3-1. 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、まず前提として、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大切です。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、さまざまなことを学ぶ姿勢が必要です。また、自身の業務に支障が出ないようにすること、直属上司とのコミュニケーションも疎かにしないことが大切です。

Ⅲ-4-3-2. 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よいのか、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）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課題がある（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 것이重要です。

Ⅲ-4-3-3. 解消段階：メンタリングが終了に近づき、活動のレビューや今後の方向性を確認する段階

- 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、直属の上司との関わりを疎かにし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が続くようであれば、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。
- 一方、何か心配事があれば、斜めの関係で、いつでも相談に対応するというのを伝えることで、課題を抱えた際の支えとなることが期待できます。

就労継続(若手)

【業種】情報通信業

【従業員数】101~300人

■新入社員の離職を防止するためにメンター制度を導入■

- 1年以上メンタリングをしていると、この社員は大丈夫というタイミングがあります。困難を乗り越えられたという経験は自信につながり、3年目になると自信のつく社員が増えていきます。その状態になったら、いったんメンタリングを終了します。終了時には、何かあればいつでも相談するよう伝えていきます。

※株式会社ティー・アイ・シー(事例集 p70)

◆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。

図表11 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	積極的な言葉がけて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	
11	メンティの育成段階に応じたアドバイスになっている	

図表12 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	

Ⅲ-5. メンタリング実施後の振り返りと改善に向けた課題の整理

- 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を行ったり、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。

Ⅲ-5-1. メンタリング実施後の振り返り

Ⅲ-5-1-1. 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、成長していると感じているところ
 - 仕事に対する取組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

Ⅲ-5-1-2. 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。

Ⅲ-5-1-3. 経営幹部・上司との共有

- 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。

報告書の作成

【業種】金融業、保険業
【従業員数】5,001人以上

■終了後にメンティ、メンターそれぞれが報告書を作成■

- メンタリング後1~2週間を目途に、オンラインのlonlシステムを活用して、メンティにメンタリングの記録を入力してもらっています。オンライン上でやり取りができるので、メンティがまとめた内容にメンターがコメントを返しなが、振り返りを行っています。
- また、システムへの入力を事務局で確認することにより、各ペアのメンタリングの進捗や状況を把握しています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

Ⅲ-5-2. 次期以降の展開に向けた準備（改善に向けた課題の整理）

Ⅲ-5-2-1. 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。例えば、次のような取組がみられます。

- 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。

Ⅲ-5-2-2. 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「女性の活躍推進企業データベース」(<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>)などで、その取り組みを広く公開することは、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。

Ⅲ-5-2-3. 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、改善に向けた課題を整理し、次期のメンター制度について具体的に検討します。

Ⅲ-6. 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、担当者の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いけばよいでしょう。

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)
目的の設定: 何のために実施するのか	事前研修 : 外部講師による研修開催
推進方法の検討: どのように実施するのか	社内への周知: 経営幹部からの発信、広報誌等で紹介
経営幹部の合意・巻き込み: 幹部への説明	進捗の報告 : 面談ワークシートの提出
上司の理解 : 職場上司への説明	情報の共有 : 意見交換会の開催
説明会 : 事務局による説明	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
担当者 : 事務局(1名)の決定	

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、メンター制度の良き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が、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。

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のでしょうか。

- 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。

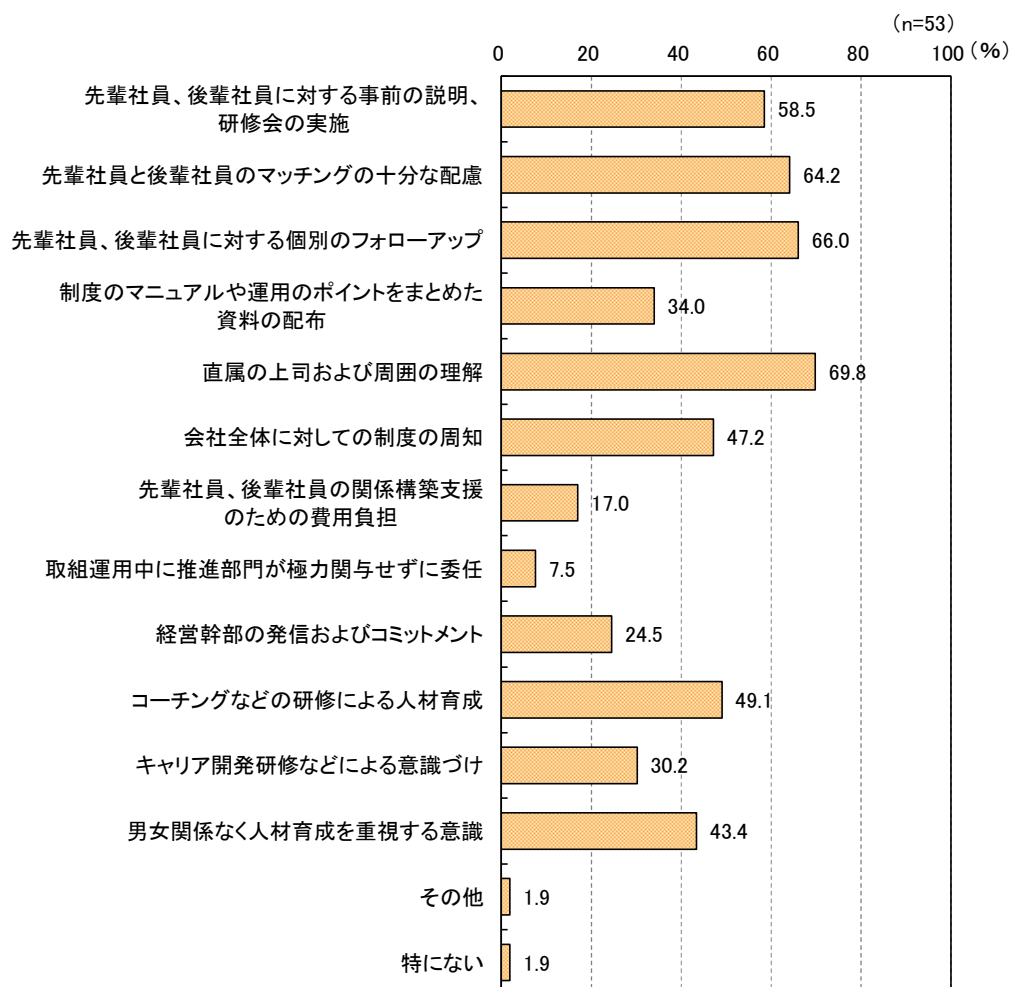
Q5 面談の回数などはペアに任せていますが、最初の顔合わせ以降、面談が進んでいないようです。どのようにフォローすればよいでしょうか。

- 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、図表13のようになっています。「直属の上司および周囲の理解」「先輩社員、後輩社員に対する個別のフォローアップ」「先輩社員と後輩社員のマッチングの十分な配慮」「先輩社員、後輩社員に対する事前の説明、研修会の実施」が特に重要です。

図表13 「メンター制度」を成功させるために必要なこと:複数回答



(資料)厚生労働省委託 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

「令和5年度 個々の女性労働者のキャリア形成支援事業 企業アンケート」令和6年3月

IV. ロールモデル紹介の導入・実施方法

IV-1. ロールモデル像の整理

- 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ぶ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、会社としてロールモデルを紹介していくことも重要です。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。

IV-1-1. 女性の活躍推進とロールモデル紹介

- 女性の活躍推進に結び付けて考えたとき、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。女性社員が自分のキャリアの段階に合った目標・手本とすべきロールモデルを見つけられるよう、会社としても支援していく姿勢が重要です。

IV-1-2. ロールモデル像の整理

- ロールモデルが現在社内においてキャリアの段階や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役員、⑤スペシャリストに5分類し、それぞれ「キャリア」と「多様な働き方」から検討をします。(図表 14 参照)

図表 14 ロールモデルの検討(例)

ロールモデルの 特徴 キャリア 年代別・対象層	キャリア (能力の向上・発揮を どのように図っているか)	多様な働き方 (働きやすい職場環境を どのようにつづけているか)
①キャリア初期 (入社～3年)	・積極的にさまざまな仕事にチャレンジしている ・自分なりの判断基準を持ち行動をしている	・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)	・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	・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)	・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	・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役員	・組織全体の経営や組織・事業の運営に対して、 方針を打ち出したり、意識決定を行う立場とし て役割を発揮している	
⑤スペシャリスト	・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	・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

IV-2. ロールモデルの紹介

- 社内にロールモデルとなり得る人材がいても、その人の存在が知られてい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、人材を育成すると同時にその周知が重要になります。

IV-2-1. 紹介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、職域、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検討し(図表14)、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紹介するようにします。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。(42頁を参照)

登用(課長以上)

【業種】建設業
【従業員数】5,001人以上

■多様なリーダー像を示すために、様々なバックグラウンドを持つ女性をロールモデルに選定■

- 管理職を目指す女性が少ないことが課題になっています。自分は管理職にはなれないと思っている女性の中には、管理職は力強くチームを引っ張るリーダーでなければならない、働き方が厳しいといったイメージを抱いて諦めていることも少なくありません。
- 実際には、子育てをしながら、短時間勤務の制約がある中で課長に就いた女性、自分なりのリーダー像でいきいきと働いている女性、リーダーのあり方は様々です。多様な女性管理職をロールモデルとして選び、紹介することで、女性社員の意識が変わったり、前向きになってもらえたりしたらよいと考えています。

※パナソニック ホームズ株式会社(事例集 p72)

■自分らしいキャリア形成のために、多種多様な、女性管理職のロールモデルを紹介■

- 管理職一歩手前の社員がキャリアを考えるワークショップを実施し、その中の一つのセッションで、ロールモデルとの対話の時間を設けています。女性管理職にワークショップ参加者自身の身近な課題を相談することで、キャリアの選択肢の一つとして、管理職への昇格を考えるきっかけとなっています。
- 一人ひとり状況も様々なので、自分にぴったり合うロールモデルを見つけることは難しいため、ロールモデルの中で自分に合うパーツを見つけ、取り入れることが大切であると伝えています。
- 私たちが目指しているのは、あらゆる社員の「Be completely you～自分らしく～」の実現です。それを叶えるために必要な施策を実施しています。

※富士通株式会社(事例集 p74)

IV-2-2. ロールモデルの紹介方法

- ロールモデルの紹介方法は、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ことができるような工夫も大切です。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>(p40~41を参照)によって確認してください。

■出産に関する手続きガイドブックで、ロールモデルとして育児休業を取得した社員の体験談を掲載■

- 出産に関する手続きガイドブックを作成し、正社員だけでなく、パート社員にも配布しています。提出書類の解説のほか、育児休業を取得した女性社員、男性社員の体験談を掲載しています。男性用、女性用それぞれ作成しており、男性用には、男性のための制度のみを簡潔に掲載しています。女性用には、男女それぞれ利用できる制度について解説し、夫婦で育休をとってもらうことを期待しています。
- 紹介している事例から出産や昇進のタイミングを知ることができるため、働き続けるイメージをもつことにつながっているのではないかと思います。

※株式会社シニアライフアシスト(事例集 p62)

研修で紹介

【業種】運輸業

【従業員数】1,001~5,000人

■昇格者向け研修でロールモデルを紹介。パネルディスカッション形式で実施■

- 昇格者向けの研修である「成長支援研修」でロールモデルを紹介しています。総務部がファシリテーターとなり、属性が異なる2名とパネルディスカッション形式で実施しています。
- 現在は家庭との両立やライフイベントとの両立など、様々な考え方の社員がいます。そのような中で、ベースとして、仕事を楽しんでいる人が共感できるような内容を検討しています。

※株式会社 JAL スカイ(事例集 p64)

ワークショップで紹介

【業種】電気機器

【従業員数】5,001人以上

■キャリアワークショップの中でロールモデルを紹介することで、マインドに変化をもたらす■

- 女性社員向けキャリアワークショップの中で、ロールモデルを紹介するセッションを設けています。管理職のあり方は、人それぞれで良いと示すことを目的として実施しています。参加者からの質問も多様になり、過去は、育児との両立に関する質問が多く見られましたが、現在では、例えば、オンラインでの部下とのコミュニケーションやマネジメントの方法など、質問内容が多岐に渡るようになりました。このセッションを終えた後は、自分の将来像をイメージすることが可能となり、参加後の昇格への意欲が増しています。ワークショップ終了後も、個別に相談したいことがあればロールモデルとして参加した社員に連絡を取ることも可能です。

※富士通株式会社(事例集 p74)

交流会で紹介

【業種】金融業、保険業

【従業員数】5,001人以上

■ロールモデル交流会を開催。時間は夕方以降として業務範囲外で対応■

- ロールモデル交流会を開催し、ロールモデルとなる社員2名にそれぞれ1回ずつ登壇してもらっています。各回1時間程度で、四半期に1回程度の頻度で行っています。
- 開催時間は17:15~18:30など夕方以降の業務外の時間としています。テーマとしては、ポストチャレンジ制度(社内での手上げ制度)や、仕事は変えずに地域だけ変更する制度など、社員の関心が高い制度を取り上げ、実際に利用した社員に感想などを話してもらっています。

※あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(事例集 p54)

■社内のイントラネットや社内報を活用して多様な女性管理職を紹介■

- 社内のイントラネットや社内報を活用して、毎月女性管理職へのインタビューを掲載しています。連載のかたちをとっており、その月ごとにどんな女性社員を紹介するか検討しています。インタビューの中では、女性社員に伝えたいエールやキャリアへの考え方が語られることもあり、大事なメッセージを伝える機会にもなっています。
- また、リーダー人材の育成も重視しており、幹部職になる少し前の女性社員から何名かを選抜し、女性研修を実施しています。研修を通して、マネジメントやチームビルディングを学びながら、それぞれが自分の目指したいリーダー像を考える機会としています。

※パナソニック ホームズ株式会社(事例集 p72)

IV-2-3. ロールモデル発見・紹介チェックリスト

- 人事部門の担当者がロールモデルを紹介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。

IV-2-3-1. ロールモデル紹介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紹介できているか、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。

図表15 ロールモデル紹介のためのチェックリスト

No.	項目	チェック欄
1	<p>どういう働き方がロールモデルとなるかを検討し、複数のパターンを定義する。</p> <p>(例)①リーダー、管理職として活躍している</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>④自分の得意分野や専門分野を持って活躍している</p> <p>⑤役員として会社の経営に携わるなど、活躍している</p> <p>⑥仕事と生活の調和を図りつつ、楽しみながら働いている</p>	
2	<p>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。</p> <p>(例えば、上記の①～⑤の観点から)</p>	
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。	

IV-2-3-2. 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、研修などの機会に、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。

図表16 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	社内にいない場合は、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。	

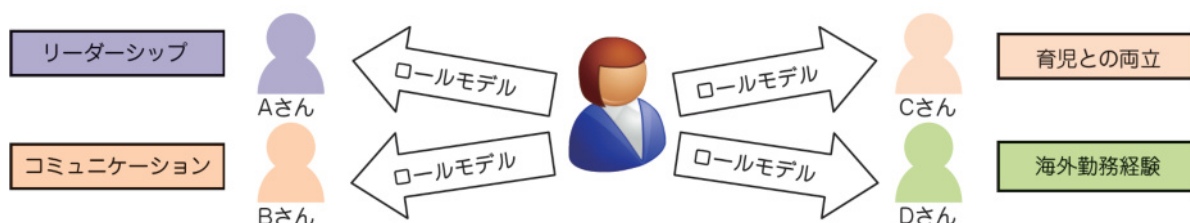
IV-3. ロールモデルが見つからない・いない場合の対応

• ロールモデルが見つからない場合、ひとりの人に限定して探そうとしているかもしれません。ロールモデルは、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。

IV-3-1. 「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。



IV-3-2. 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。
- 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。
- 女性活躍推進を目的とした社外の研修会や地域ネットワークに女性社員に参加してもらうことも効果的です。プログラムの中でロールモデルとなる人の話を聞く機会を得たり、参加者との交流の中で、様々なロールモデルに出会ったりすることが期待できます。

他部署から

【業種】情報通信業
【従業員数】101~300人

■女性社員同士のランチ会でロールモデルに出会う機会を提供■

- 女性社員のランチ会を開催し、様々な背景をもつ女性社員同士が自然とつながることができるようにしています。
- 当初は管理部門で企画していましたが、現在は部署ごとに自発的に実施しています。

※株式会社ティー・アイ・シー（事例集 p70）

地域ネットワークから

【業種】広告業・印刷業

【従業員数】101~300人

■研修修了者の女性ネットワークに参加し、新しい価値観を得たり、成長する機会に■

- 公益財団法人せんだい男女共同参画財団の仙台女性リーダー・トレーニング・プログラムに参加し、研修修了後も、この縁を大事にしたい、関係を継続したいと考え、2016年に、1期生の仙台華の会を立ち上げました。それぞれの期で修了生のネットワークが作られていく中、財団が各期合同の交流会を開催してくれました。その運営の手伝いを通じて、縦のつながりの重要性を感じ、修了生全員が参加する「仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady」が発足しました。
- ネットワークに参加することで、参加者から新しい価値観を得たり、他の人の考えに触れて成長するきっかけとなっています。ネットワークの中で、自分で組織を変えていこうという女性が増えており、私自身も勇気をもらっています。

※株式会社ユーメディア(事例集 p80 仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady)

他社から

【業種】金融業・保険業

【従業員数】501~1,000人

■他社からロールモデルとなる女性を講師として招いてサロンを開催■

- 仕事と育児を両立している職員を対象に、両立支援サロンを開催しています。地域団体に所属する他企業の講師から、仕事と育児の両立やこれまでの経験について話をしていただき、実際にキャリアアップをした職員もいます。
- 短時間勤務をしながら営業成績トップの人、3人の育児をしながらフルタイムで働き、キャリアアップを目指す人を招いたこともあります。当金庫でも同じように活躍している女性職員はいますが、他社でもそういった方々がいるということは、今後のキャリア形成にも繋がっていくと感じています。

※三島信用金庫(事例集 p78)

IV-4. ロールモデルに関するQ & A

Q1 会社側が意図的にロールモデルを紹介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、ロールモデルの紹介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思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有益なものとなるでしょう。

Q2 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しましょう。紹介されたロールモデル自身も、さらに活躍しようという意識が高まります。対外的にも、採用活動時の先輩の紹介や 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することで、働きやすい職場であることを広く認知してもらうことができます。

Q3 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 (p36の「キャリア」、「多様な働き方」から捉えてみる)

STEP2: その行動特性を分析し、どこがポイントか、学んだり、取り入れたりしたい点はどこかを認識する

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

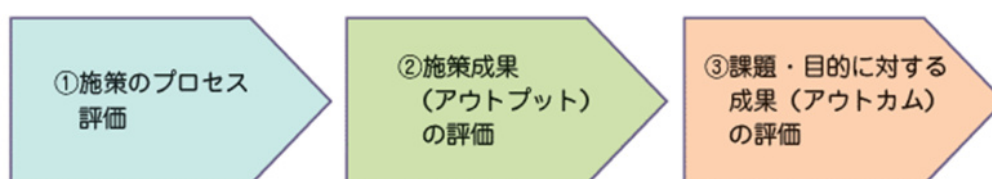
- なお、p40~41の<ロールモデル発見のためのチェックリスト>も参考にしてください。

Q4 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場合があるでしょう。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、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、男女雇用機会均等法でも定められています。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。

V. 取組の効果検証

- 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しっかり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。
- メンター制度の導入、ロールモデルの紹介については、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つな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。一方、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」「女性役員が少ない」という課題に対して「管理職や役員をめざす意識づけや課題対処の支援を図る」ことを当面の目標とします。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や女性役員をロールモデルとしてイントラネットで紹介する」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。

図表17 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や女性役員をロールモデルとしてイントラネットで紹介」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	・管理職や役員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、女性役員および役員比率の増加	

- 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。

VI. 組織や地域でのネットワーク参加、新たな取組へ

VI-1. 組織や地域でのネットワーク参加

- メンター制度やロールモデルに関する施策と同様に、地域ネットワークへの参加は、その取り組みが会社や職場、ネットワーク内で浸透・定着することによって、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て、女性を始め、様々な社員、人々が活躍できる組織や地域の風土として根付くことがゴールです。
- 社内でメンターの経験者が増えてくことで、社員同士の自発的なコミュニケーションが促進され、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、自分で対応しづらい部下のキャリアの問題（例えば育児経験がなく、育児と仕事との両立に関するアドバイスが難しいなど）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、会社からの紹介がなくても、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でしょう。
- 女性活躍に関する社外研修の参加などを通じた社外ネットワークも同様です。メンターのように相談に乗ってもらったり、参加者を様々なロールモデルとして参考にできることに加えて、ネットワークで相談したり、得た情報を活用して、社内に働きかけ、組織風土づくりや新たな取組につながることも期待できます。

登用（課長級以上）

【業種】製造業

【従業員数】1,001~5,000人

■ 終了後も自主的にメンター、メンティの関係が継続しており、社内ネットワークが拡大 ■

- 課長・部長層の女性従業員を対象としたメンタープログラムにより、他のダイバーシティ・女性活躍推進の取組の効果もあわせ、ライン責任者の女性比率が10%を超えてきました。ポジションアップに加えて、事業本部をまたぐ異動など、新たなキャリアの開発にもつながっています。メンタープログラムに対する満足度は非常に高く、2021年度の参加者32名の満足度は100%でした。
- 終了後も自主的にメンター、メンティの関係が継続していて、社内ネットワークの拡大にもつながっています。

※味の素株式会社（事例集 p56）

登用(若手)

【業種】卸売業, 小売業
【従業員数】1,001~5,000人

■ロールモデルを紹介する研修で関係性が構築され、
女性管理職同士の社内ネットワークづくりへ■

- リーダー研修を通して、参加者は互いに学び合い、刺激し合いながら、関係を深めていきます。こうした関係は研修後も継続しており、自然と社内ネットワークの充実に繋がっています。女性管理職はまだ少ないものの、研修の修了生から管理職に登用される人も出てきています。その際にも、研修の中で築いたネットワークが助けになると考えています。

※フジッコ株式会社(事例集 p76)

就労継続(若手)

【業種】建築設計
【従業員数】100人以下

■地域ネットワークで得たことを活かし、女性活躍を推進する取組を企画。社内にも展開■

- 研修プログラムやネットワークの参加から得たことを社内展開すると、対話が生まれ、お互いのバイアスにも気づきます。ハラスメント対策や育休取得理解促進の勉強会を開催し、社員の理解が深まりました。これらはいずれ、自社の女性活躍進を加速させることにも繋がります。
- 新制度が必要だと感じた場合、他社の導入状況を伝えると、動機づけになることが多々ありました。地域ネットワークへの参加を活かして、社内に様々な視点を取り入れる面白さも日々感じています。
- 女・男問わず様々なネットワークに参加し社外にもメンターを求め、取り入れる柔軟性と積極性が今後は更に必要になると思います。
- 仙台女性リーダー・トレーニング・プログラムの修了生による「仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady」に参加していると、様々な業種のロールモデルとなる女性に出会うことができます。ネットワークが広がることで私の視野も広がりました。お互いが必要とするタイミングで支援し合えるよう、今後も躊躇せずにつながっていきたいと考えています。

※株式会社関・空間設計(事例集 p66)

登用(課長級以上)

【業種】広告業・印刷業
【従業員数】101~300人

■研修修了者の女性ネットワークに参加し、新しい価値観を得たり、成長する機会に■

- 参加者によって、地域ネットワークに参加する目的や温度感は異なりますが、ネットワークへの参加時は消極的だったものの、その後の関わりの中で、自分自身が変化したと感じている人もいます。地域ネットワークには、一人の人の考え方や行動を変える力があり、その意義を感じました。
- 会社で悩んでいることがあっても、地域ネットワークに参加することで、新しい価値感や、他の人の考えに触れて、その悩みを解消したり、成長するきっかけともなっています。
- 女性の中には、管理職になりたくないという声も聞きます。しかし、働く中で持った課題意識を何とかしたいと思う場合、管理的な立場を目指して、自ら職場を変えていってほしいと感じます。ネットワークの中で、自分で変えていこうという女性が増えており、自分自身も勇気をもらっています。

※株式会社ユーメディア(事例集 p80 仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady)

VI-2. 「柔軟な運用」により新たな取り組みへ

- メンター制度の導入やロールモデルの紹介に関する施策、地域ネットワークへの参加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、特定の年代の女性が職場に少なく、「つな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、個人間の信頼関係を築くこと自体が重要になります。そのような場合は、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ことがむしろ効果的な場合もあります。
- また、まずはできる範囲で取り組んでみて、課題があれば軌道修正しながら推進していくことも、女性活躍の課題解消への、一歩を進めるうえで大切です。
- 各企業の目的・課題に応じて工夫しながら柔軟に運用することが重要です。

柔軟な対応

【業種】卸売業, 小売業
【従業員数】5,001人以上

■制度はまずは小さくでも取り組んでみて、臨機応変に修正しながら推進■

- 制度は、小さくでも取り組んでみて、臨機応変に修正しながら取り組んでいくことが良いのではないかと考えています。柔軟に制度に取り組み、軌道修正していきながら、女性活躍推進に活かしていけるとよいと思います。

※株式会社高島屋（事例集 p68）

事例集

【掲載事例一覧】

以下に示す事例のポイント等を参考に、関心のある事例の詳細をご覧ください。

■企業事例

ページ番号	No.	企業名	①所在地 ②業種 ③従業員数 ④女性従業員比率 ⑤女性管理職比率	取組内容	取組目的	取組のポイント
P.54	1	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	①東京都 ②金融業、保険業 ③12,741名 ④67.6% ⑤17.8%	メンター制度	登用(課長級以上、若手)	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍の取組の推進状況をふまえ、メンター制度の対象の見直しを適宜実施。女性管理職層を対象とした取組から、管理職一歩手前・若手層を対象とした取組へと変化 メンター・メンティそれぞれに向けたマニュアルを作成し、メンタリングについての認識統一をはかる
P.56	2	味の素株式会社	①東京都 ②製造業 ③3,335名 ④29% ⑤12%	メンター制度	登用(課長級以上)	<ul style="list-style-type: none"> 課長・部長層の女性従業員を対象としたメンタープログラムの実施 メンター向けのガイドラインとチェックリストを作成し、事前に留意点を説明 メンティに対しても事前にアセスメントを行い、自身の強み弱みを確認したうえでメンタリングを実施
P.58	3	株式会社かねたや家具店	①千葉県 ②卸売業・小売業 ③222名 ④38% ⑤4%	メンター制度	就労継続、登用(若手)	<ul style="list-style-type: none"> 仕事に対するモチベーションが高まる産休・育休からの復帰後の社員を対象とした「ママメンター制度」を実施 妊娠報告から復帰1年後まで、ポイントとなるタイミングで、テーマを設定して面談を実施 女性店長の育成を目的に店長が候補者をサポートする「トライ女性店長制度」を実施
P.60	4	株式会社共同テレビジョン	①東京都 ②情報通信業 ③149名 ④56% ⑤23%	メンター制度	就労継続	<ul style="list-style-type: none"> 入社1～2年目の社員を対象に早期離職防止と成長促進を目的としたメンター制度を創設 メンターと共にメンティの成長に資する「作戦」を立てるようなイメージで、年間スケジュールを作成し、振り返りと今後身に付けるべきスキル等の検討を実施 メンターに対する事前研修にメンティも参加し、メンティ側の準備も促している
P.62	5	株式会社シニアライフアシスト	①香川県 ②医療、福祉 ③102名 ④78.4% ⑤55.5%	メンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加	採用、就労継続	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員と先輩社員による交換日記の取組により、入職時の不安を払しょくして人材定着につなげる 両立支援制度に関するガイドブックの中で、多様な制度の活用事例を紹介し、自身も働き続けるイメージをもってもらう
P.64	6	株式会社 JALスカイ	①東京都 ②サービス業 ③3,004名 ④95% ⑤81%	メンター制度、ロールモデル紹介	就労継続、登用(若手)	<ul style="list-style-type: none"> 希望者が自由に利用できるサロン式メンター制度を実施 総合職の若手社員のネットワーク構築を後押しするために、グループでのメンター制度を導入 昇格時の研修でロールモデルを紹介することで、一人ひとりのキャリア形成を支援

ページ番号	No.	企業名	①所在地 ②業種 ③従業員数 ④女性従業員比率 ⑤女性管理職比率	取組内容	取組目的	取組のポイント
P.66	7	株式会社 関・空間設計	①宮城県 ②建設業 ③31名 ④19% ⑤0%	メンター 制度、地 域ネット ワークへ の参加	採用、就労 継続、登用 (若手・課長 級以上)	<ul style="list-style-type: none"> 定着目的に、新入社員に対するメンター制度を導入。社員育成に取り組む「チーム教育」も立ち上げ、キャリア形成の一連のステップのイメージを持って支援。若手社員も参加 地域ネットワークへの参加は、女性社員が様々なロールモデルやメンターに出会う機会に。ネットワークで得た知識が社内にも展開され、更なる働き方改革の推進へとつながっている
P.68	8	株式会社高島屋	①大阪府 ②卸売業、小売業 ③7,210名 ④56% ⑤30%	メンター 制度	登用(若手・ 非正規)、就 労継続+登 用(育児中)	<ul style="list-style-type: none"> 目的に応じて、「①入社4年目対象」「②契約社員対象」「③育児短時間勤務者対象」の3つのメンター制度を実施 まずは小さくでも取り組んでみて、状況やニーズに応じて、柔軟に臨機応変に修正しながら取り組んでいく
P.70	9	株式会社 ティール・アイ・シ ー	①埼玉県 ②情報通信業 ③167名 ④29.3% ⑤7.7%	メンター 制度、ロ ールモデ ル紹介	就労継続	<ul style="list-style-type: none"> キャリアコンサルタントの資格を持つ社員が、新入社員のメンターを担当。丁寧なメンタリングにより入職後の不安解消に努める 女性社員限定のランチ会を開催し、様々な背景を持つ社員同士のつながりを促進 上記の取組を通じて若手社員や出産を機にした女性社員の離職が減少
P.72	10	パナソニックホ ームズ株式会社	①大阪府 ②建設業 ③3,500名 ④22.5% ⑤5.4%	ロールモ デル紹介、地域 ネットワ ークへの 参加	登用(課長 級以上)	<ul style="list-style-type: none"> 管理職を目指す女性社員を増やすため、課長層のロールモデル社員を紹介 多様なリーダー像を示すとともに、女性向け研修を行い、管理職候補者を育成 地域ネットワークでは、社内の課題に合わせて地域の勉強会に参加。他社の取組事例を参考に社内制度を考案するなど、施策推進に活用
P.74	11	富士通株式会社	①東京都 ②電気機器 ③35,092名 ④19.5% ⑤9.1%	メンター 制度、ロ ールモデ ル紹介	登用	<ul style="list-style-type: none"> 管理職一歩手前の女性社員の後押しをするためにメンター施策を導入。メンターとして参加する社員には外部のメンタリングプログラムの受講を通じて手法を学んでもらう 女性社員向けキャリアワークショップの中でロールモデルを紹介するセッションを設け、管理職としての多様なあり方を周知
P.76	12	フジッコ 株式会社	①兵庫県 ②製造業 ③1,531名 ④29.2% ⑤7.9%	メンター 制度、ロ ールモデ ル紹介、地 域ネット ワークへ の参加	登用(課長 級以上)	<ul style="list-style-type: none"> 管理職になったばかりの女性社員を対象としたメンター制度を実施 他部署の部長クラス社員をメンターとし、困ったときに相談できる体制を整備 さらに、女性リーダー研修や社外のネットワークを活かした情報発信などで、女性社員同士のネットワークを広げ、キャリアデザインも支援
P.78	13	三島信用金庫	①静岡県 ②金融業、保険業 ③702名 ④43.9% ⑤16.0%	ロールモ デル紹介	就労継続、 職域拡大	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ通信(社内報)による多様なロールモデルの紹介 女性管理職候補向けの研修会を通じ、リーダーシップやマネジメントスキルだけでなく、かつて女性社員の経験機会が少なかった業務(融資や営業等)についても解説 社外との交流機会を充実させ、他社の情報を知ることで職員の視座も拡大

■ 団体事例

ページ番号	No.	団体名	所在地	概要	取組のポイント
P.80	1	仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady	宮城県	2015 年から仙台市と公益財団法人せんだい男女共同参画財団(以下、財団)が実施している「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」の修了者らが主体的に立ち上げたネットワーク。事務局メンバーがネットワーク内外に向けた様々な事業を企画・運営している。ネットワークメンバーは 200 名を超える。	<ul style="list-style-type: none"> • ネットワークの構成メンバーは、同じ研修プログラムの修了者 • 200 名を超えるメンバーは地元の多様な女性リーダーで人材の宝庫 • 事務局は各修了年度の代表メンバーが担う • ネットワーク内部に限らず、外部や地域に開かれた活動に発展
P.82	2	京都ウイメンズベース	京都府	女性活躍推進を促す職場環境の整備を目的として、一般事業主行動計画の策定支援、人材育成、ワーク・ライフ・バランスの実現支援、女性起業家の顕彰・事業化支援等を行っている。	<ul style="list-style-type: none"> • 将来的に役員など企業的意思決定に関わる女性を育成することを目的とした「次世代女性リーダー育成研修～京都府女性中核人材育成研修～」を実施 • 女性同士の縦横斜めの関係構築支援のため、研修内でグループディスカッションを取り入れたり、過去の研修受講者を囲む回を設けたりするなどの工夫をこらす • 成果報告会に参加者の所属企業以外の企業も招くことで、次年度以降の広報にもつなげる

企業事例

取組内容	メンター制度
取組目的	登用（課長級以上、若手）

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

■所在地	東京都	■業種	金融業、保険業
■従業員数	12,741名（2023年3月・正社員）	■事業内容	損害保険事業等
■女性従業員比率	67.6%（2023年3月）		
■女性管理職比率	17.8%（2023年4月）		

取組のポイント

- 女性活躍の取組の推進状況をふまえ、メンター制度の対象の見直しを適宜実施。女性管理職層を対象とした取組から、管理職一步手前・若手層を対象とした取組へと変化
- メンター・メンティそれぞれに向けたマニュアルを作成し、メンタリングについての認識統一をはかる

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 昔から女性社員の比率は高く、就業継続する人も多かった。しかし、職域には歴然と男女差があり、女性が事務を担い、男性は外回りのある仕事を担うというように、性別で役割が固定化されてしまっていた。そこで、2007年には総合職、一般職の区分をなくして、新たに全国転勤がある全国型と、転勤のない地域型という区分を作った。2023年からは、この区分もなくし、毎年希望に応じて転勤の可否を選択できるようにしている。
- 2007年以前は、役割が固定化されていたこともあり、女性は就業継続をしていますが、昇進には限界があった。この上限を取り払い、多様な人材に活躍してほしいという考えから、2008年にダイバーシティ推進室を立ち上げ、女性活躍を進めてきた。現在の女性社員比率は63.9%。女性も含めた、すべての社員が活躍できる環境づくりを目指している。
- ダイバーシティ推進室を中心に、メンター制度や、ロールモデルの紹介など、様々な取組を行っている。

2. 主な取組内容

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- 2011年から女性管理職を対象としたメンター制度を開始した。当時はまだ女性管理職が少なかったため、役員をメンターとしてつけることで、視座を高める機会としてほしいと考えた。また、役員に女性管理職について知ってもらうことも目的としていた。
- メンター制度はダイバーシティ推進室が事務局となり運営しており、定期的に制度の見直しも行っている。女性活躍の取組を進める中で、徐々に変化する課題を捉え、それに合わせてメンター制度の対象や役割も変化させてきた。

対象者の設定方法

- 導入当時は、課長以上の女性管理職を対象とし、メンターは役員に担当してもらった。その後、課長候補者の女性を増やすことを目的に、2017年にはメンター制度の対象を管理職一步手前の課長補佐に変更した。また、全国の部支店長にも女性を登用する意識を持ってほしいと考え、対象者は各部支店から推薦してもらうことにし、メンターも部支店長が務めた。
- メンター制度をはじめとした様々な取組によって、管理職候補となる女性が増加。そこで更なるすそ野拡大、若手層に対するキャリア支援の充実を目的に、再度メンター制度の見直しを行い、2022年からは対象者を主任層以上の若手社員に変更した。メンターは主に女性のライン長や

本社部長に依頼している。当初は、部支店長の推薦でメンティを募っていたが、より女性社員の意欲を尊重した支援を行いたいという考えから、現在は対象者全員に制度を案内し、自薦で応募してもらうように運用を変更している。

運営に向けた準備

- マッチングは、メンターとメンティが異なる部署となるようにしている。2019年まではメンタリングを対面で行っていたため勤務エリアが近い人同士で組んでもらっていたが、現在はコロナ禍においてリモート環境が整備されたこともあり、オンラインでのメンタリングが可能となった。勤務地の距離という制約がなくなったため、応募の際に希望するメンターの部門や性別、相談内容等、メンティの意向を聞きながら、ダイバーシティ推進室がマッチングを行っている。
- メンタリングは毎月1回、30分程度を基本とし、最低でも4~5回実施する。メンター向け、メンティ向けのマニュアルもそれぞれ作成しており、メンタリング開始前に確認してもらうようにしている。マニュアルの中では、メンターに対しては傾聴の姿勢や守秘義務の徹底を求め、メンティには主体性や、キャリアアップを意識することをポイントとして伝えている。
- メンタリングが雑談で終わってしまうことのないように、実施時には、毎回メンティにテーマを決めてもらう。ただ、メンティによっては、テーマの設定を難しく感じる場合もあるため、過去の例をマニュアルに掲載している他、メンターにはテーマに対するアドバイスを依頼している。
- メンタリング実施後は、メンティがオンライン1on1システムを活用してメンタリングで設定したテーマや、メンターから受けたアドバイスを記録することにしている。システム上では、メンターとメンティがやり取りをすることもでき、メンティの記録をもとにメンターから更なるフィードバックを行うことも可能である。

メンタリングの実施内容とフォロー

- テーマとして多いのは、年次に関わりなく、キャリアの悩みである。そのほか、ライフイベントに関する悩みや、部下の育成に関する悩みも多い。

- メンタリング後はペアによって関係性が続くところもあるが、メンターの負担が増えないように、会社として継続的な関わりを強制することはしていない。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- また、年度によっては、ネットワークを広げることを目的として、希望する人で集まりメンター・メンティ座談会を実施している。座談会ではメンタリング時に工夫している点や、役に立ったことなどを共有しており、参加者の交流の場となるだけでなく、メンターのスキルアップにも繋がっている。

■ その他女性活躍推進の取組

キャリアカレッジや研修への派遣

- 女子大学のキャリアカレッジや、女性活躍のための研修等に社員が参加できる機会を設けている。参加者は手上げで募っており、その中から選抜を行う。毎年10名弱が、社外で学んでいる。

ライン長・部支店長を育てるための「プレ研修」

- ライン長や部支店長の候補者を集めて、個別のプレ研修を行っている。研修の中では外部講師によるマネジメント研修・参加者同士のネットワーク形成に加え、第一線でOJTを行い、マネジメントや、会議に特別に出席する経験を重ねてもらっている。次のステップを体験することで、管理職やリーダーへの登用を前向きに意識できるようになる。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 上記の取組を通じて、女性管理職が大幅に増加し、2016年に7.5%であった女性管理職比率は2023年には17.8%まで増加している。管理職候補となる女性社員も増えている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

本来、職場は女性だけでなく障がいのある方や介護をしている方など、誰もが活躍できる場であるべきである。女性活躍という言葉を使わずに済む環境になるとよい。また男性の家事・育児参加を後押しするため、男性の育休取得も推進していく。

企業事例

取組内容	メンター制度
取組目的	登用（課長級以上）

2 味の素株式会社

■所在地	東京都	■業種	製造業
■従業員数	3,335名(単体)	■事業内容	食品、アミノサイエンス等
■女性従業員比率	29%(2022年度)		
■女性管理職比率	12%(2022年度)		

取組のポイント

- 課長・部長層の女性従業員を対象としたメンタープログラムの実施
- メンター向けのガイドブックとチェックリストを作成し、事前に留意点を説明
- メンティに対しても事前にアセスメントを行い、自身の強み弱みを確認したうえでメンタリングを実施

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 2008年より、女性従業員の就労継続を目的として短時間勤務の利用拡大やフレックスタイム制、テレワーク等の勤務場所・時間の柔軟化を実施。
- 2015年からは、上記制度の対象を全従業員に、また所定労働時間の短縮と前倒し、コアタイム廃止、テレワークを週4日に拡大し、全社的な働き方改革を進めた。
- このように、働き方の土を整えたうえで、2017年より、各部門長や組織長等からなる「ダイバーシティ推進タスクフォース」を設置し、本格的にDE&Iの1つとして女性活躍推進の取組を開始した。
- 当時は女性管理職比率が10%未満であり、配置がコーポレート部門とR&Dに集中しているという課題があった。そのため、タスクフォースの提案で女性版人財育成委員会を設置し、全社の人財登用委員会に紹介する道筋を作った。
- また、2020年より、女性従業員の育成を目的とした「AjiPanna Academy」というプログラムを開始。後述のメンタープログラムやキャリアワークショップ、リーダー研修等様々な取組を実施している。

2. 主な取組内容

■メンタープログラム

導入した経緯及び推進体制

- 2030年までに、取締役やライン責任者等、意思決定に関わる役職における女性比率を30%とすることを目指しており、課長・部長層の女性により上位の役職を目指す契機としてもらうことを目的として、メンタープログラムを導入した。
- 実施主体は人事部である。

対象者の設定方法

- メンティは、課長・部長層の女性従業員が対象。課長層は手上げとし、部長層は人事部から声をかけている。
- メンターは、メンティより2つ程度上位の役職かつ評価ラインと異なる組織に所属している者が担当し、メンティ1人に対して2人のメンターが担当している。
- メンターとメンティの組み合わせを決めるうえでは、2つ前までの異動経路が異なることを条件としている。
- メンターに対しては、あらかじめどのメンティの担当を依頼するか確認し、個人的につながりがあるなど、何らかの事情があればメンティを変更できることと

している。

- これまで実績はないが、メンティ側からも強い要望があればメンターを変更できる。

運営に向けた準備

- メンターに向けた面接用のガイドブックとチェックリストを作成し、初めてメンターを担う従業員に対しては個別に説明している。ガイドブックには、面談の注意事項として、聴くこと・よき理解者となることの重要性や、守秘義務等について記載している。
- メンティ側に対しては、事前にアセスメントを実施し、自身の強み弱みを確認してもらったうえで、メンタリングに臨むようにしている。

メンタリングの実施内容とフォロー

- メンタリングの実施回数は最低2回としている。具体的な内容は、それぞれのメンター・メンティに任せている。
- 終了後のフォローは特段実施していないが、プログラムを通じて関係性ができ、その後も年1回程度コミュニケーションしていることが多いようである。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- メンターとメンティのマッチングが一番の課題。どのような組み合わせが効果的かを考えることが難しい。現在は、人事部で異動経路等からシステマティックに組み合わせを決め、上位職層からアドバイスをもらって決めている。

■ その他女性活躍推進の取組

上司同席のキャリアワークショップ

- 一般職女性とその上司を対象とした研修。外部講

師の講演や、当社の現状などの説明を行っている。上司の意識改革も大きな目的としている。

選抜型リーダーシップ研修「カレッジ」

- 管理職手前の女性従業員を対象とし、管理職としてのスキルを早期に身につけてもらうことを目的とした研修。外部講師による講義と演習、経営層へのプロジェクト提案を行うという内容である。受講者への負荷は高いが、満足度も高い。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 上記の取組を通じて、ライン責任者の女性比率が10%を超えるようになった。ポジションアップのほか、事業本部をまたぐ異動など、新たなキャリア開発にもつながっている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 女性活躍の取組を進めるには、人事部だけでなく、組織横断的な体制で、職場を巻き込みながら取り組むことが重要である。

AjiPanna Academy 施策の全体像



図表:AjiPanna Academy 施策の全体像(味の素株式会社提供)



女性従業員の声

- 課長に昇格した際、人事部からの推薦により、メンタープログラムに参加しました。メンターは同じ事業部内の組織長と、別事業部の組織長の2名で、それぞれ2回ずつ面談を実施しました。
- 面談の中で、部下マネジメントについての悩みを相談したところ、とても親身に寄り添った助言をいただけてありがたかったです。自部署の上長にも相談していましたが、どちらかという部下への具体的な対応という視点での助言が中心でした。一方、メンタープログラムでは、同じ悩みであっても自身の成長やケアという視点のアドバイスを受けられたことが、今後のキャリアを考えるうえでもとても参考になりました。
- 組織長クラスとの面談を通じて、会社のことをより深く知るきっかけにもなり、チャンスがあればさらに上位職に挑戦してみようという意欲も高まりました。

企業事例

取組内容	メンター制度
取組目的	就労継続、登用(若手)

3 株式会社かねたや家具店

■所在地	千葉県	■業種	卸売業・小売業
■従業員数	222名	■事業内容	家具・インテリア・ホームファッション・生活雑貨などの販売、法人向けオフィス家具・設計・施工
■女性従業員比率	38%(2023年度)		
■女性管理職比率	4%(2023年度)		

取組のポイント

- 仕事に対するモチベーションが高まる産休・育休からの復帰後の社員を対象とした「ママメンター制度」を実施
- 妊娠報告から復帰1年後まで、ポイントとなるタイミングで、テーマを設定して面談を実施
- 女性店長の育成を目的に店長が候補者をサポートする「トライ女性店長制度」を実施

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 女性活躍推進・ダイバーシティ推進に積極的な新社長が就任した2018年から、取組が加速した。
- 2030年に女性管理職比率を30%にすることを目標としている。

2. 主な取組内容

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- メンター制度を導入する前に、仕事と育児を両立する女性社員を集めた「ママミーティング」を開催し、両立の経験やキャリアプランを語ってもらいながら、女性が働きやすい職場の在り方を検討した。
- ママミーティングを通じ、産休・育児休業から復帰後の仕事に対するモチベーションが高いこと、また子どもがいる女性社員同士で共感する機会があると安心して働けることが分かった。これらの結果を踏まえ、ママメンター制度を導入した。
- 運営は、人事総務課を中心に対応している。

対象者の設定方法

- メンターは、仕事と育児を両立している女性社員、メンティは、これから産休に入る(妊娠中の)女性社員

としている。2023年10月現在、対象者はいずれも5人ずつで、1人のメンターが1人のメンティを担当している。

- メンターの選定にあたっては、仕事復帰後2~3年程度の女性社員に、人事総務課から個別にメンター就任意向を尋ねた。
- メンティに対しては、人事総務課からメンターをつけることについてあらかじめ説明している。これまで断られたケースはなかった。
- メンターとメンティの組合せは、産休・育児取得予定者が分かったタイミングで、人事総務課が決定する。同じ部署内だと仕事のことを相談しづらい可能性を考慮し、部署を超えた横のつながりを作ってもらう目的のもと、メンターとメンティは違う部署の社員同士としている。

運営に向けた準備

- メンターとなった女性社員には、制度の目的やメンターの役割を理解するための研修を受講してもらった。研修は、メンター向けの外部研修を子どものいる女性社員向けにアレンジしている。

メンタリングの実施内容とフォロー

- 面談回数は最低6回としている。それぞれの実施時期、目的は以下のとおり。なお、面談時間は30分~

1時間程度で、メンター・メンティが別拠点に勤務している場合もあるため、オンラインでの実施も可能としている。

－妊娠報告後：メンターとメンティの顔合わせ、お互いのことを知る

－産休1か月前：産休前の不安解消

－育休中：育児の悩みや楽しさの共有、復帰に向けた相談

－復帰1か月後：環境変化へのストレスケア

－復帰3か月後：仕事と育児の両立支援

－復帰1年後：働き方やキャリアの相談

- 各回の面談終了後、メンターは報告書を作成し、人事総務課に提出している。人事総務課では、メンティの状況を把握し、必要に応じて所属長への働きかけ等を行っている。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- メンター側が課題を1人で抱え込まないよう、メンター同士で集まる機会を設けている。
- メンター制度の周知に当たっては、社内コミュニケーションツールの掲示板を活用した。制度概要や説明会動画の案内、顔写真付きのメンター紹介などを行っている。さらに、コメント欄には社長からの書き込みもあり、協力的なムードの醸成につながっている。

■その他女性活躍推進の取組

トライ女性店長制度

- 女性管理職比率の目標達成に向け、まずは女性店長比率 30%を目指した「トライ女性店長制度」を実施している。これは、既存店長が「トレーナー店長」として、女性店長候補をサポートする制度である。
- トライ女性店長として経験を積んだ後、職業能力評価基準・指定管理職研修・ビジネスマネジャー検定試験合格（通信講座の費用は会社負担）を店長資格の基準とし、基準を満たした場合に店長に昇格することとしている。
- トライ女性店長制度の対象者は社会人経験3年目以降の女性正社員、任期は最長2年間としている。希望者は、社長も出席する選考会議で応募理由等についてプレゼンし、審査を受ける。
- 制度設計に当たって実施したアンケートでは、「女

活躍推進が企業業績の向上に影響する」と考える社員が約7割と、全社的に取組に肯定的であることが確認された。また、店舗営業職の女性が「挑戦したい」「もっと活躍したい」という気持ちを持っていることが分かった。

- また、店長に対しては、「介護・育児・傷病等への対応をトライ女性店長と相互にサポートし合える関係性を構築することで、女性活躍推進に加えて、トレーナー店長自身が働きやすい環境を作ることもつながる」というメリットを伝えた。
- 今後、女性店長割合が 30%になった時点で、男女共通の制度に移行する予定である。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- ママメンター制度は、子どものいる女性社員同士で育児や仕事等について共感しあう関係の構築に加えて、キャリアについて振り返る機会にもなっている。メンター同士でメンティの困りごとを共有し、ルールの新設を含めた解決策の検討にもつなげている。
- トライ女性店長制度では、2023年10月までに4人のトライ女性店長が誕生し、うち1人は、店長への昇格が決まっている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 社長は短時間勤務でも管理職になれる環境づくりを目指しており、目標達成に向けて引き続き取り組んでいきたい。
- 制度設計にあたっては、まず自社の従業員がどのような考えを持っているか、丁寧にヒアリングすることが重要である。一口に女性社員と言っても、各々が働きやすいと思う環境や目指すキャリアプランは千差万別であるため、それらをできるだけ正確に理解しながら、施策を検討することが求められる。



(株式会社かねたや家具店提供)

企業事例

取組内容	メンター制度
取組目的	就労継続

4 株式会社共同テレビジョン

■所在地	東京都	■業種	情報通信業
■従業員数	149名(単体)	■事業内容	テレビ番組の制作
■女性従業員比率	56%(2023年度)		
■女性管理職比率	23%(2023年度)		

取組のポイント

- 入社1~2年目の社員を対象に早期離職防止と成長促進を目的としたメンター制度を創設
- メンターと共にメンティの成長に資する「作戦」を立てるようなイメージで、年間スケジュールを作成し、振り返りと今後身に付けるべきスキル等の検討を実施
- メンターに対する事前研修にメンティも参加し、メンティ側の準備も促している

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 2019年の女性活躍推進法改正をきっかけに、女性活躍推進に関する取組を開始した。
- テレビ番組制作の現場は長時間労働になりがちであり、加えて、急な呼び出しがかかることなどがあった。代役を立てづらい状況にあった。

2. 主な取組内容

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- 2023年4月に導入したメンター制度は、入社後間もない若手の社員をしっかりとケアし、早期離職を防止するとともに、成長を促すことを目的としている。特にメンタル面のケアを重視している。
- 過去には若年層の離職は少なかったが、コロナ禍前頃から急激に増加した。離職理由を尋ねたところ、職場で先輩から放置されてしまったり、指導をしてもらえなかったりしたことがきっかけとなっていた。
- 制作現場はフリーランスが多く、社員が少ない。フリーランスは、立場上若手社員の育成を担う義務がないため、若手社員が現場で放置されてしまう状況にあった。また、社員であっても、若手に丁寧に仕事を

を教えようという風土がなかった。

- また、働き方改革によって長時間労働が難しくなり、それまでの「アシスタント・ディレクター(AD)が、ディレクターに終日張り付いて、その中で仕事を覚える」というスタイルも取れなくなっていった。
- さらに、Web配信をはじめとするテレビ以外のメディアが発達してきた中で、「必ずしもテレビ番組制作でなくてもよいのではないか」という感覚を持つ若手が増えてきたのではないかと考えている。
- こうした状況を受け、人事室が主体となってメンター制度を導入することとした。

対象者の設定方法

- メンター制度の目的から、メンティは入社1~2年目の社員は全員を対象としている。また、まだ実績はないが、希望があれば、3年目以降の社員や女性管理職もメンティの対象とする予定である。
- 一方で、メンターは、若手社員から管理職、定年後のシニア社員まで、幅広い層を対象としている。

運営に向けた準備

- 面談回数や報告等についての明確なルールを定めているわけではなく、メンターとメンティが話す機会を作り、積極的にコミュニケーションを取ってもらうこ

とを目的としている。

- 事前準備としては、新入社員研修の中で、2~3年目の社員も含めたメンター向けの研修を実施している。内容はメンター向けではあるが、会社としてどのような話の聞き方をしてほしいと指導しているかを、メンティにも一緒に聞いてもらっている。これには、「メンティが将来メンターになった時に、どう対応してほしいか」を伝える意図もある。
- また、ベテランに対しては、年次研修の中で、傾聴の大切さを伝えている。
- これらの研修により、メンター・メンティ相互にそれぞれの立場を認識し、メンティ側もメンターに話をする際の準備ができるようになる。

メンタリングの実施内容とフォロー

- メンティには、「この時期までに、これができるようになっていく」という内容の年間スケジュールを立ててもらっている（年間スケジュールの様式は、研修時に配布）。それをメンター面談の際に提示し、メンターと共に毎回振り返りを行って、何がどこまでできているかを確認しつつ、今後身に付けるべきスキル等を考えることとしている。例えるなら、メンター・メンティの2人で、メンティの成長に資する「作戦」を立てるようなイメージである。
- 各部に人事室との兼務社員を置いており、フォローに当たっている。メンター・メンティに関して対応が必要な事項があれば、各部の人事室担当者を通じて、人事室全体の会議で共有するようにしている。また、個別のケアが必要と思われる社員がいる場合は、人事室が面談を実施している。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- メンター・メンティは、できるだけ近い役職になるように組み合わせている。同じ部署の先輩・後輩の場合もあるが、同じ部署では話しづらい場合もあるため、必要に応じて部署を超えたマッチングも行っている。
- 現在メンターを担っている社員は、メンティの指導に積極的にコミットし、コミュニケーションを深めたいと自発的に考えている社員が中心であり、中には、自己啓発として、メンターの勉強をしている社員もいる。
- ただし、メンター・メンティの組み合わせには課題も

あるのではないかと推測している。うまく意思疎通ができない場合に、メンティから「メンターを変更してほしい」と申し出るとは難しいと思われるので、対応を検討したい。

■ その他女性活躍推進の取組

女性社員の積極採用・人事評価項目の見直し

- 女性を積極的に採用している。カメラの軽量化等により、体力が必要な仕事を担いやすくなったのか、業界全体の傾向として女性の応募者が増えている。
- また、管理職の人事評価項目を見直し、部下のワーク・ライフ・バランスへの配慮等の視点を追加した。

アンコンシャス・バイアス払拭のための研修

- 2023 年度に初めて、アンコンシャス・バイアス払拭のための研修を実施した。動画視聴後のアンケートでは、バイアスの有無が世代等によってかなり異なることが把握できた。番組作りにも大きく影響する要素であるため、研修内容はアーカイブで配信しており、今後も定期的に視聴を促したい。

採用ページでのロールモデルの紹介

- 採用ページで、3~4年目の女性 AD の1日を、動画で紹介している。テレビの仕事は大変というイメージを払拭するとともに、女性も自ら壁を乗り越えつつキャリアを形成していけることを、AD 本人の声を通じて伝えており、学生からも反響が大きい。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 過去には男性社員が多数を占めていたが、現在は女性社員が増えている。また、産後復職者も 100% を維持し続けている。
- メンター制度は導入したばかりだが、ちょっとしたことでも質問しやすい風土ができつつある。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 今後は、育児に限らず、介護や病気の治療等と仕事の両立ができる環境を整えていきたい。育児と仕事の両立支援には既に取り組んでおり、そこで培ったノウハウが活用できると考えている。

企業事例

取組内容	メンター制度、ロールモデル紹介 地域ネットワークへの参加
取組目的	採用、就労継続

5 株式会社シニアライフアシスト

■所在地	香川県	■業種	医療、福祉
■従業員数	102名(パート含む)	■事業内容	デイサービス、有料老人ホーム、高齢者向け賃貸住宅等の運営
■女性従業員比率	78.4%(2022年度)		
■女性管理職比率	55.5%(2022年度)		



取組のポイント

- 新入社員と先輩社員による交換日記の取組により、入職時の不安を払しょくして人材定着につなげる
- 両立支援制度に関するガイドブックの中で、多様な制度の活用事例を紹介し、自身も働き続けるイメージをもってもらおう

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 10年ほど前は、離職率が30%を超えており、常に人手不足の状況が続いていた。そこで、働きやすい職場づくりに取り組むことで、人材の定着とともに求職者へのアピールにしたいと考え、積極的な取組を開始した。

2. 主な取組内容

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- 新入社員は男女問わず不安を抱えているものの、日常業務の中では忙しくて先輩社員に十分に相談する時間がとれないという課題があった。
- そこで、新入社員の不安払しょくを目的として、2008年よりメンターとメンティ1対1での交換日記の取組を開始した。
- また、コロナ禍で制限されていた食事の雑談などのコミュニケーションの機会を増やすため、2023年5月よりメンターとメンティで外食をするための費用を補助している。

対象者の設定方法

- メンティは全新入社員が対象。

- メンターは、新入社員と同じ施設の社員の中から、各施設長が選定している。新入社員の性格や資格、経験等をふまえ、相性がよいと思われる先輩社員に依頼している。特に年次は決まっておらず、これから先輩として育ててほしい社員を選ぶこともあれば、すでに役職を持っている社員を選ぶこともある。

運営に向けた準備

- 特に細かな運用ルールは定めていないが、メンターとしての心構えや実施事項等については、施設長が各メンターに口頭で伝えている。

メンタリングの実施内容とフォロー

- 交換日記の実施期間は約半年程度。週2~3回やりとりをしてもらっている。週に1回は、施設長も内容を確認し、新入社員がどのようなことで困っているか等、情報を共有している。
- メンターの社員だけでは対応が難しいような悩みが出てきた場合は、すぐに施設長等との面談を設けて対応している。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- メンティの新入社員から、交換日記に何を書いたら良いかわからないという問い合わせが寄せ

られることがある。記載してほしいこと等はメンターから説明してもらうようにしているが、人によって伝え方が様々で、うまく伝わっていない場合もあるため、メンターに対する研修があってもよいかもしれない。

■ロールモデル紹介

ロールモデル紹介に取り組んだ目的、経緯

- 2017年ごろより、出産に関する手続きガイドブックを作成している。その中で、単に制度の紹介だけをするのではなく、実際に制度を活用している社員の事例を掲載することで、自分も制度を使いながら働き続けるイメージを持ってもらいたいと考え、ガイドブック内での事例紹介を始めた。
- また、新卒採用の際に配布するパンフレットにも、女性が活躍できる職場であることをアピールするため、入社直後から年次別の女性社員の事例を掲載している。

設定したロールモデル像

- ガイドブックでは、両立支援制度について一風変わった使い方をした事例を中心に紹介している。たとえば、育休取得中に看護師の資格を取って復職した社員の事例や、短時間勤務制度を利用しながら、毎月少しずつ勤務時間を延ばしてフルタイムに戻った社員の事例などである。
- 柔軟に制度を活用できるということを示したいと考え、こうした事例を紹介している。
- 新卒採用パンフレットでは、入社直後、3年目、役職付きの社員を紹介。いずれも前向きに仕事に取り組む、将来に向かって勉強している社員を選んでいる。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- ガイドブック、採用パンフレットのいずれも、この職場で働き続けていくイメージを持ってもらうためのものであることから、ロールモデルとして紹介する社員は、できるだけ長く働き続けてくれそうな方を選ぶようにしている。

■地域ネットワークへの参加

地域ネットワークの活動内容

- 高松市が実施している女性活躍セミナーに女性社員を派遣している。研修に行った社員から内容を紹介してもらうことで、新しい支援策や取組のヒントがもらえる。参加した社員にも刺激となっている。
- また、そうしたセミナーで登壇して、企業事例を発表したりもしている。そうした場で他の企業の取組を知り、自社の取組に活かしている。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- こうした取組の結果、離職率が平成22年は33%であったところ、令和4年には11%まで低下している。交換日記で気軽に相談したり、多様なロールモデルを知ることが、就労継続に寄与しているのではないかと。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 今後は、女性だけでなく高年齢者の活躍にも取り組んでいきたい。



図表：施設長・メンター・メンティの様子（株式会社シニアライフアシスト提供）

企業事例

取組内容	メンター制度、ロールモデル紹介
取組目的	就労継続、登用（若手）

6 株式会社 JAL スカイ

■所在地	東京都	■業種	サービス業
■従業員数	3,004 名	■事業内容	空港（羽田・成田）における旅客・航務などのハンドリング
■女性従業員比率	95%（2022 年度）		
■女性管理職比率	81%（2022 年度）		

取組のポイント

- 希望者が自由に利用できるサロン式メンター制度を実施
- 総合職の若手社員のネットワーク構築を後押しするために、グループでのメンター制度を導入
- 昇格時の研修でロールモデルを紹介することで、一人ひとりのキャリア形成を支援

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 女性の多い職場で、従業員の女性比率は95%、管理職に占める女性の割合は81%である。採用時から、羽田・成田両空港のいずれかで勤務するメインベースコースと、総合職にコースが分かれており、メインベースコースは女性が大多数を占める。一方、総合職の女性社員比率は26%である。
- 勤務形態はシフト制をとっており、イレギュラー発生時を除き、残業が発生することは少ない。子育て中の社員については、シフトを早番か遅番に固定するなど、チームでサポートしながら、仕事と育児の両立がしやすい体制をとっている。また、年次有給休暇の取得率も9割を超えており、繁閑に合わせて計画的に取得されている。
- ただし、働きやすい環境は整備されているものの、中にはライフイベントをきっかけに退職する社員もいる。そのため、社員の年齢層が若く、ロールモデルが見つかりにくいことが課題である。

2. 主な取組内容

■メンター制度

2つのメンター制度

- 当社では、悩みのある社員が自由に相談できる①サロン式のメンター制度と、総合職として入社した2

年目までの社員をサポートするための②総合職若手社員向けメンター制度を設けている。

①サロン式メンター制度

- 社員がキャリアや仕事の悩み事を相談できる場を設けることを目的として、希望した社員が自由にメンターと相談ができるサロン式メンター制度を2022年に導入した。背景には、コロナ禍にメンタルヘルスが原因で退職する社員が増加していたことがある。
- メンターは、配下の社員がいない管理職に依頼している。メンターを選ぶ際には、自分の部下であるか否かに関わらず、日常的に後輩の相談にのっている人や、精神面のケアを得意とする人を選定した。メンター着任にあたっては、JALグループ所属の公認心理士やカウンセラーにセミナーを行ってもらい、相談を受ける準備を行った。2か所の職場にそれぞれ相談室を設け、メンターに待機してもらっている。
- メンター制度の周知には、社内報を活用した。また、メンティが相談したいメンターを選ぶことにしているため、周知の際には、メンターのプロフィールも掲載し、参考にできるようにした。
- メンタリングの実施に関して細かいルールは設けていない。メンティが希望した時に相談室に立ち寄るか、事前にアポイントメントを取れば、メンタリングを受けることができる。また回数にも制限はなく、それ

それぞれが必要と感じる期間や頻度で利用することができる。

- メンター制度の効果として、メンタリングを受けた人の退職率が全社の退職率と比較して低くなっていることがあげられる。メンターと話をすることで、仕事を続けるモチベーションが維持できているのではないかと考えている。

②総合職若手社員向けメンター制度

- 総合職の社員は、全社員に占める割合が5%と少なく、職場も様々であるため接点を持ちづらい。また、コロナ禍で、社員間のコミュニケーションの機会がさらに減ってしまった。そこで、2023年に総合職の若手社員を対象としたメンター制度を導入し、社員同士で縦横のネットワークを構築できるよう後押しすることにした。
- メンターはキャリアを積んだ入社10年目以上の社員が担っている。新入社員3人に1人のメンターを配置し、グループでメンタリングを行う。期間は2年間で、3か月に1回のペースで開催することになっている。
- メンター側の事前準備として、制度の趣旨や目的を共有する場を設け、若手社員の育成方針などを説明している。また、メンティ側には、今後何をしたいか、入社後感じている課題は何か、事前に整理してもらっている。
- 総合職は最初に空港に配属され、その後他職種へ異動することが多い。しかし、空港のカウンター業務等、普段の仕事の中だけでは、その先のキャリアステップが見えづらい。メンタリングを通して、先輩社員から話を聞き、多様なキャリアパスを知ってもらうことで、様々なことに挑戦するマインドを醸成してほしいと考えている。また、同期のメンティと合同で実施することで、互いに刺激し合いながら、それぞれのキャリアを考えてもらうことができる。

■ロールモデル紹介の取組

ロールモデル紹介に取り組んだ目的・経緯

- 昇格のタイミングで実施している成長支援研修の中で、ロールモデルを紹介している。会社からキャリアのグランドデザインを示しているが、より具体的にそれぞれのステージで、キャリアビジョンを持ってもらうことが目的である。

設定したロールモデル像

- ロールモデルは、2つ上程度の職階の社員から選んでいる。若手社員であれば、地に足のついたキャリアビジョンを描けるように身近な先輩社員もう少し上の職階であれば、地方出向や海外勤務を経験した社員、あるいは仕事と育児を両立している社員をロールモデルとするなど、ライフステージを考慮しながら、ロールモデルも選定している。

ロールモデル紹介の仕組・方法の具体的内容

- 研修では属性の異なる2名の社員をロールモデルとして紹介している。パネルディスカッション形式をとっており、総務部がファシリテーターとなって、社員に登壇してもらっている。

ロールモデルの紹介に取り組んだ効果

- パネルディスカッションでは、キャリア形成の上で重要なポイントを質問として投げかけるようにしている。そのため、ロールモデルとはキャリアプランが異なる受講者でも、キャリアを考える上でのヒントを得ることができていると考えている。
- また、職階が上になると、研修をグループ会社合同で行うこともあり、社外のロールモデルと出会う機会にもなっている。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- いずれのメンター制度も始めて間もないが、相談件数は増加するなど、継続就業やキャリア形成の一助となっている。今後もメンターやメンティの声を聴きながらより良い制度に発展させていきたい。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 過去には、仕事を優先してキャリアを築いてきた女性がロールモデルとなっていたこともあるが、今はライフイベントと仕事を両立させたいなど、様々な考え方の社員がいる。そのため、どのようなキャリアパスであれ、働く上での基礎として、仕事を楽しんでいる人を紹介したいと考えている。



図表: サロン型メンター制度資料
(株式会社 JAL スカイ提供)

企業事例

取組内容	メンター制度 地域ネットワークへの参加
取組目的	メンター制度:採用、就労継続 地域ネットワーク:登用(若手・課長級以上)

7 株式会社 関・空間設計

■所在地	宮城県	■業種	建設業
■従業員数	31名	■事業内容	設計監理業務、コンサルタント業務
■女性従業員比率	19%(2023年9月現在)		
■女性管理職比率	0%(2023年9月現在)		

取組のポイント

- 定着目的に、新入社員に対するメンター制度を導入。社員育成に取り組む「チーム教育」も立ち上げ、キャリア形成の一連のステップのイメージを持って支援。若手社員も参加
- 地域ネットワークへの参加は、女性社員が様々なロールモデルやメンターに出会う機会に。ネットワークで得た知識が社内にも展開され、更なる働き方改革の推進へとつながっている

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 2017年より、年に1回、全社員でワークショップを行い、働き方改革を推進してきた。近年では、女性管理職がない点、女性社員比率が約2割と低い点など、女性活躍推進についての課題も話題に始まり始めている。
- 制度化しても、社員の意識がついてこなければ浸透しない。繰り返し、社内研修会やワークショップを開催し、男女問わず働きやすい環境づくりと、「働きがい」について考える時間を作っている。継続して伝え、全社員が、ともに考えることで少しずつ変化してきた。制度づくりと、意識の改革・理解増進を両輪で進めることが大切である。
- 2026年に会社創立30周年を迎えるにあたり、2023年に、組織の未来を考えるとというワークショップを行った。女性社員比率を高めること、女性管理職がいた方がよいこと、ライフステージを経ても働き続けられ



図表:ワークショップの様子
(株式会社 関・空間設計提供)

るようにすることなどに対する意見が、男女双方からあげられた。ともに進めていくという組織風土が醸成されているという手応えを感じている。

2. 主な取組内容

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- 2023年の新卒採用が女性2名であったことをきっかけに、メンター制度に本格的に取り組むことになった。
- それまでOJT中心に、社員教育を行ってきたが、更なる充実を図るため、【インターンシップへの参加→採用→社員教育→管理職→経営】といった一連のステップのイメージを持って支援ができるよう、社員の育成に取り組む「チーム教育」も立ち上げた。
- 月に数回集まり、メンター制度をはじめ、新入社員研修の内容について議論し実行しはじめている。

メンターの設定方法

- メンターはメンティの業務に関係している上司が担当している。一人は男性、一人は女性で、男性のメンターは入社5年目、女性のメンターは入社3年目である。

運営に向けた準備

- 若手社員の意見も取り入れながらメンター制度の運用方法を検討し、1on1 の回数なども話し合って決めた。取り組んでみて、メンティから回数が多いという意見があれば、減らしてみるなど、臨機応変に対応しトライ&エラーで取り組んでいる。
- メンターのみで抱え込まないよう、社員皆で若手を育成する意識を持つようにしている。

メンタリングの実施内容とフォロー

- 時にランチに出掛けリフレッシュし、グループウェアも有効活用して、コミュニケーションを図っている。メンター以外の社員も、面談や声掛けを行うなど複数で常にフォローできるようにしている。
- 面談の後は、チーム内で情報共有を行っている。状況を踏まえ、メンティのチャレンジを応援し、心配な点があれば業務調整を行う。どのようなサポートをしたらよいか、チーム内で考え、メンターに対してもアドバイスできる状況にある。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- センシティブな悩みに対応する場合には、メンターのみでの対応にならないよう配慮している。
- 今後、それぞれの階層でメンターとなりうる社員を育てることが大切だと考えている。社員の定着率をさらにあげ、いずれ、社内の女性のネットワーク化も期待している。

■地域ネットワークへの参加

地域ネットワークへの参加経緯

- 公益財団法人せんだい男女共同参画財団による「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」に、2015～2016の2期連続で参加した。これは、企業から女性社員を研修プログラムに派遣するもので、受講した2名が、得られた知見は非常に大きく、自社の働き方改革の推進を担った。当初は、会社からの声掛けで参加していたが、2023 には自社の研修制度を活用し（一人当たり年間 15 万円支給）、3人目の受講者が自主的に参加した。
- 研修修了生の自主参加による地域ネットワークが2020 年に発足し、研修プログラムに参加した当社社員も、引き続きこのネットワークで活動している。

地域ネットワークの活動内容

- ミニサロンを企画・実施するなど、楽しみながら学ぶ場となっている。ネットワークで活動している中で、職場でのコミュニケーションの課題、仕事と育児の両立、ワーク・ライフ・バランス、健康など、参加している女性たちの間で様々な悩みを相談し合っている。地域ネットワークへの参加は、様々なロールモデルやメンターに出会う良い機会になっている。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 男性社員が育休を分割して取得できる制度を利用し、今後 4 回目の取得を予定している。改正育児・介護休業法により、分割取得が可能なことを伝え、有休や在宅勤務と合わせ、社員の希望を優先し柔軟に取得できる環境を整えた。担当者が産休、育休を取得した経験や、社外研修で得た学びを活かし丁寧に対応したことで、今後に繋がる好例となっている。
- 社外研修やネットワークの参加から得たことを社内展開することで、対話が生まれ、様々な改善策が見えてくる。ハラスメント対策や育休取得理解促進の勉強会も開催、社員の相互理解が一層深まった。組織が活性化される面白さを日々感じている。
- 男女問わず、様々なネットワークに参加し、社外にもメンターを求め、自社に必要なものは、取り入れてみるという柔軟な発想と、社員の積極性が高まっていることが何よりの効果である。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 女性活躍推進については、飛び交う情報と現実とのギャップを感じるが多かったが、社外で学ぶ機会を組織が奨励し、地域ネットワークも有効活用して情報収集し、都度適した対策を考えることができ、継続できている。
- 中小企業だからこそ、男女問わず、すぐにできること、浸透が早いことを最大限活用し、まず、やってみるといった社員の意識変化が、組織風土を醸成させ加速させてきたと確信出来た。
- できることから、少しずつ、初めの一步を踏み出して欲しいし、同じように感じている他社の方々とも情報交換の機会をつくっていききたい。

企業事例

取組内容	メンター制度
取組目的	登用（若手） 登用（非正規） 就労継続+登用（育児中）

8 株式会社高島屋

■所在地	大阪府	■業種	卸売業、小売業
■従業員数	7,210名(単体)	■事業内容	百貨店業、法人事業、通信販売事業、グループ事業
■女性従業員比率	56%(2023年度)※正社員		
■女性管理職比率	30%(2023年度)		

取組のポイント

- 目的に応じて、「①入社4年目対象」「②契約社員対象」「③育児短時間勤務者対象」の3つのメンター制度を実施
- まずは小さくでも取り組んでみて、状況やニーズに応じて、柔軟に臨機応変に修正しながら取り組んでいく

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 小売業や百貨店業は、顧客も事業を担う側も女性が多く、以前より女性が活躍していた業界である。
- 当社も女性の経験を重視する風土は根付いていたものの、活躍の場は限定的であった。働き方が変則的、柔軟ではないといった制約がある中、1986年頃から、女性が辞めない制度作りを始め、育児休業法の施行前より、育児休業制度を導入するなど、取組を推進してきた。
- その結果、1991年当時の女性の平均勤続年数は6.1年であったが、2022年度末には26.3年となった。男性よりも女性の方が平均勤続年数は長く、約30年間という長年の取組の積み重ねの中で、仕事を辞めないということが当たり前となってきた。

2. 主な取組内容

■メンター制度

「①入社4年目対象」「②契約社員対象」「③育児短時間勤務者対象」の3つのメンター制度

- 当社では、①入社4年目の正社員対象（男女とも対象）、②契約社員対象、③育児との両立支援を目的

とした短時間勤務者対象の3つのメンター制度を導入している。

①入社4年目正社員対象のメンター制度

- 若手社員のキャリア意欲の向上を背景に、初めての昇格に対して動機づけを行うことを目的として、男女を問わず入社4年目の正社員を対象に2008年から導入している（導入当初は入社3年目）。メンターは入社10年目程度の若手課長層である。
- メンティにはプロフィールシートを記入してもらい、その内容を踏まえて人事部でメンターとのマッチングを行う。
- メンターには、eラーニングでの研修、手引きの配布を行い、制度の意義、対話やメンタリングの手法を学んでもらう。メンティも同じ研修を受け、メンター制度について学んでから臨んでもらっている。
- 導入当初、8か月間に10回の面談を行っていたが、要員数などを踏まえて、秋口から年内にかけて最少3回面談を行い、最終報告を出してもらっている。

②契約社員対象のメンター制度

- 販売現場の第一線で活躍している契約社員のキャリアの幅を広げたいと考え、正社員への優先採用

制度を導入している。契約社員から本制度を活用してキャリアアップを図った人の話を聞きたいという要望を受けて、2016年より本メンター制度を設けた。

- 希望者に対して行っており、メンターは優先採用制度で正社員になった人が担っている。契約社員には、セールス職、スタッフ職の2つの職種があるが、セールス職の人数が多いため、希望者もセールス職が多い。半年間で3回程度面談を行う。

③短時間勤務者のメンター制度

- 育児のための短時間勤務制度を取得している人を対象に2011年より導入している。短時間勤務者全員に案内しており、短時間勤務を始めたて、間もなくフル勤務になる時期など、好きなタイミングで参加できる。両立支援から活躍支援へと支援の考え方をシフトしており、本人の意欲があれば、会社として活躍を応援するという趣旨で行っている。
- 制度導入当時、短時間勤務の女性は500人ほどおり、メンターと1対1で実施することが難しかったため、年に1回、先輩社員を10名ほど呼んでワークショップを行い、メンタリングを希望する人に対して、メンターを紹介する方法とした。
- 現在のワークショップでは、育児をしながらキャリアを積むとはどういうことなのか、外部講師による研修も行っている。そこで数名のロールモデルとなる先輩社員に実際の体験を交えながら話をしてもらっている。先輩社員の育児との両立の工夫集も配布し、自身のキャリアについて考えてもらっている。
- 両立の仕方、キャリアの目指し方は様々であり、バリエーションを多く紹介することが大切だと考えている。最初は短時間勤務を終えてフルタイムに戻った先輩社員に話をしてもらっていたが、少しずつ時間を延ばしている人、短時間勤務でも責任のある仕事をしている人など、多様なタイプの人に話をしてもらうようにしている。

■取組を進める上での課題・工夫

職場の上司の理解、会社全体での認知度向上

- メンター、メンティの両者とも、職場の上司がメンター制度に理解があるかが重要となる。職場で理解されていることが、取り組みやすさにつながる。
- 人材育成の重要度が増す中、メンター制度の効果を伝え、制度の認知度を高め、会社全体で取り組む意義を浸透させていくことが課題である。

勤務地や地域性に応じた取組の推進

- 人事制度上の働き方、制度等は全店共通だが、例えば、地方と東京では通勤方法、保育所事情、祖父母の支援が得やすいかなどに特性が見られる。また、育児と両立する上での基本的な考え方、困り事などは個人によって様々である。こうした面からも短時間勤務者は1対1のメンタリングが難しく、ワークショップ形式の全体研修とした。一方、地域による特性があるため、並行して、地域ごとに育児短時間勤務者が集まって、座談会を行っている。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 入社4年目対象のメンター制度のアンケート結果をみると、全く異なる職種の先輩と話すことができて参考になった、違った視点でアドバイスが得られた等の感想がみられた。社員の平均年齢が48歳で、各職場で若手社員が中堅社員と出会えない可能性が高く、メンター制度は貴重な機会となっている。
- メンター側にとってもメンティを支援する経験は、自身の成長に活かしていくことができる。メンティの成長を支援することによって、自分自身、気づきを得ることできる点を研修で伝えている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 制度は、まずは小さくでも取り組んでみて、臨機応変に修正しながら取り組んでいくことが良いのではないかと考えている。まずはメンター制度に取り組んでみて、状況やニーズに応じて柔軟に軌道修正しながら、女性活躍推進に活かしていけるとよいだろう。

企業事例

取組内容	メンター制度、ロールモデル紹介
取組目的	就労継続

9 株式会社ティー・アイ・シー

■所在地	埼玉県	■業種	情報通信業
■従業員数	167名	■事業内容	システムインテグレーション事業
■女性従業員比率	29.3% (2022年度)		
■女性管理職比率	7.7% (2022年度)		

取組のポイント

- キャリアコンサルタントの資格を持つ社員が、新入社員のメンターを担当。丁寧なメンタリングにより入職後の不安解消に努める
- 女性社員限定のランチ会を開催し、様々な背景を持つ社員同士のつながりを促進
- 上記の取組を通じて若手社員や出産を機にした女性社員の離職が減少

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- ソフトウェア開発を主たる業務としており、社員の多くがシステムエンジニアである。
- 以前は離職率が高く、メンタルヘルスに不調を抱える社員も少なくなかった。こうした状況を改善し、誰もが働きやすい職場を作るために、2017年ごろより両立支援に関する制度改定やワーク・ライフ・バランス研修の実施、社員のコミュニケーションの機会創出に取り組んできた。
- こうして働きやすさの土台を整えると同時に、社員一人一人が主体的にキャリアを考えられるような取組にも力を入れてきた。その中で女性社員のロールモデル不足の課題が見えてきたことから、取組を開始した。

2. 主な取組内容

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- 社員の中でも、特に入社1~4年目の若手社員の離職率が高かったことから、2019年より若手社員を対象としたメンター制度を開始した。
- メンター制度を導入するにあたり、キャリアコンサルタントの資格を持った社員が1名いたが、人数が足

りないため、もう1名の社員が資格取得に取り組み、2名体制で実施することとなった。

対象者の設定方法

- メンティは新入社員の男女全員である。
- 上述のとおりキャリアコンサルタントの資格を持つ社員2名が男女1名ずつおり、それぞれ同性の社員のメンターを担当している。

運営に向けた準備

- メンター制度の内容は会社全体で周知している。
- メンティに対して、2名のメンターから共通の内容を説明できるように、事前に資料を作成し、認識をすりあわせている。

メンタリングの実施内容とフォロー

- メンタリングの実施頻度は2~3カ月に1回程度。
- メンティの課題感により、接し方を変えている。深刻な悩みを抱えている場合は、傾聴に徹し、必要に応じて本人に了解をとったうえで会社とも共有する。
- 特に大きな悩みがない場合には、今後のキャリアについて考えてもらうことをメインに話している。どんなことに興味があり、楽しいと感じるか、といったことから、やりたい仕事やキャリア展望の話題につなげていく。

- 気軽に話してもらうことを目的としていることから、メンティ側に事前準備としてお願いしているものはない。
- 1年以上メンタリングを続けていると、この社員はある程度自信がついてきたと感じるタイミングがある。そのタイミングでいったんメンタリングは終了としているが、何か困ったことがあればいつでも相談するように、と伝えている。乗り越えられたという確認は自信につながる。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- プログラミングを学んだ経験がないままシステムエンジニアとして入社してくる社員も少なくなく、入社後しばらくは業務についていけるか自信がないという社員が多い。そうした社員に対しては、まずは不安な気持ちや悩みを受け止めることを重視している。
- なかなか自信をつけることができないのは、上長からの声掛けが不足していることも要因の一つであるため、場合によっては上長にもっと声かけをしてほしいと伝えることもある。
- 丁寧なメンタリングにより、若手社員からは好評を得ている一方、メンターを担える人材の不足が課題となっている。現状では、1名のメンターが約20名程度を担当しており、負担が高い状況である。

■ロールモデル紹介

- 特段ロールモデルを紹介するという目的で実施しているわけではないが、女性社員限定のランチ会や座談会を定期的で開催している。独身、既婚、育児

中など、さまざまな背景をもつ女性社員が自然とつながりを持てるようにと企画したものである。

- 当初は管理部門が企画していたが、徐々に定着し、今は各部署が自発的に実施している。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 上記の取組を通じて、若手社員の離職率が低下したほか、出産を機に辞める女性社員も減少してきている。
- キャリア意識の変化は目に見えづらいものだが、5年先など長期的に効果が出るとよいと考えている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 取組の効果はすぐには現れないこともある。効果が得られないからと新しいことをするだけでなく、一度開始した取組を継続することは重要である。当社でも、メンター制度やキャリア研修等に引き続き取り組んでいきたい。



図表：座談会の様子（株式会社ティー・アイ・シー提供）



女性従業員の声

- 現在入社3年目で、PMO というシステムエンジニアを補佐する仕事をしています。メンター制度には、1年目から参加し、3年目でいったん終了しました。
- メンタリングでは、主に人間関係の悩みや、今後やりたい仕事などを相談していました。別の部署のメンターだからこそ、実はこんな仕事をやってみたい、ということ相談しやすかったです。
- メンタリングの日が決まったら、相談したい内容を紙に書き出していました。特にそうするように言われたわけではありませんでしたが、自分の考えをまとめたほうが話しやすいと思い、自発的に取り組んでいました。
- メンタリングでは、自分の意見をしっかりと聞いたうえで応援してもらえるため、仕事のやる気につながりました。些細なことでも気軽に相談でき、とてもありがたかったです。
- メンターの方の会社を良くしていきたいという思いに共感し、今後は自分でも女性の働きやすい環境を作っていくためにできることはないか考えていきたいと思っています。

企業事例

取組内容	ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加
取組目的	登用（課長級以上）

10 パナソニック ホームズ株式会社

■所在地	大阪府	■業種	建設業
■従業員数	3,500名(単体)	■事業内容	建設工事、不動産仲介・賃貸管理、部材販売等
■女性従業員比率	22.5%(2022年度)		
■女性管理職比率	5.4%(2022年度)		

取組のポイント

- 管理職を目指す女性社員を増やすため、課長層のロールモデル社員を紹介
- 多様なリーダー像を示すとともに、女性向け研修を行い、管理職候補者を育成
- 地域ネットワークでは、社内の課題に合わせて地域の勉強会に参加。他社の取組事例を参考に社内制度を考案するなど、施策推進に活用

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- あらゆる職場で女性もいきいきと活躍することをめざし、採用における女性社員比率と、管理職の女性比率向上を目標として、女性活躍推進に取り組んでいる。取組は人事部の中で立ち上げられた多様性・働き方改革推進室を中心に進めている。
- 製造部門を除きノンコアフレックス制度を導入。テレワークは部署や事由を問わず利用可能。また、育児短時間勤務は子が小学校を卒業するまで利用することができ、働く場所や時間、働き方も多様である。
- 女性社員がライフイベントによらず、就業を継続できるよう制度を整えてきた結果、出産や育児で離職するケースはほとんどない。一方で、育児と仕事を両立しながらキャリアを構築するという段階には課題がある。また、新卒社員の配属に男女差はないが、営業など両立しづらい部門では、ライフイベントを機に異動を希望する女性社員もいる。こうした課題をふまえて、一人ひとりがキャリアステップを踏むためにどのような支援が必要かを考えてきた。

2. 主な取組内容

■ロールモデル紹介制度

ロールモデル紹介に取り組んだ目的・経緯

- 2023年から社内の課長層の女性をロールモデルとして紹介する取組を始めた。
- 当社は、女性管理職比率が5.4%とまだ低く、身近に管理職として活躍している女性が少ないケースも多い。また、男性が多数を占める管理職を見ながら、リーダーはチームの先頭に立ってメンバーを引っ張っていくもの、といったイメージを抱き、自分には難しいと感じている女性社員も少なくない。そこで、社内で活躍している女性管理職を紹介することで、多様なリーダー像を示し、女性が自分らしく働きながらキャリアコースを描けるよう支援したいと考えた。

設定したロールモデル像

- 部長層にはまだ女性が少ないため、課長層の女性をロールモデルとしている。以前は時間の際限なく働く人が管理職を担うことも多かったが、現在は働き方への意識も変わってきており、限られた時間の中でワーク・ライフ・バランスを保つことを重視する人も多い。価値観の変化を踏まえながら、やりがい

を持ってリーダーを務めている人を紹介したいと考えている。

- また、育児と管理職の仕事を両立する場合などは、上手に周りに頼ることも重要になる。多くの人がイメージするような、先頭に立ってチームを引っ張るリーダー像とは異なるが、メンバーにとっては、経験を積む機会にもなり、結果としてチーム力の向上にもつながる。多様なリーダー像を示しながら、チームワークを高めるポイントなども伝えることができる。
- 最初に紹介したのは、女性の活躍に課題がある営業職で管理職を務めている女性と、設計職で、育児をしながらキャリアアップし、管理職になった女性である。ロールモデルとなる女性を選ぶ際には、子育てをしている人、していない人を含むようにし、職種も多様になるように配慮している。

ロールモデル人材育成にあたっての取組

- 女性を対象とした研修を行い、管理職候補の女性を支援している。幹部職になる前に男女の区別なく受ける必須研修があり、以前は、この研修の後に女性向け研修を受講してもらっていた。しかし、女性候補者の中には、自分に自信を持たずに必須研修に参加してくる人もいた。そこで、必須研修の前に、5カ月間女性向けの研修を受けてもらい、自信を持って管理職にチャレンジできるよう、仕組みを変更した。
- 研修の中では、チームでのワークもあり、自分が目指したいリーダー像や目指したい姿は何か、そのために必要なことは何かを考える時間を設けている。
- 研修はプライム ライフ テクノロジーズのグループ会社合同で実施しており、参加者は互いに刺激を受けながら、社内外のネットワークを作ることでもできる。また、上長を巻き込み、意見を得たり、職場での管理職会議に同席する機会を得られることもある。上長にとっても、部下の育成について気づきにつながる。
- 研修を通して、キャリアや管理職に関心が薄かった女性社員が、具体的な行動目標を持ちながら積極

的にキャリアアップを目指すようになるなど、ポジティブな変化が見られる。女性管理職が少ない状況では、女性向けの研修を活かして、ロールモデルとなりうる女性社員を後押しすることも重要である。

ロールモデル紹介の仕組み・方法の具体的内容

- ロールモデルの紹介については特集を組んで、インタビュー記事を作成し、社内のイントラネットや社内報、メール配信で毎月発信している。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- ロールモデルを紹介する際には、女性に限ったメッセージとなることなく、すべての社員に活躍してほしいという思いが伝わるように気を付けている。具体的には、記事の中であえて「女性活躍」という言葉は使わず、「多様な人材の活躍」等に置き換えて表現するようにしている。
- またイントラネットでは、男性育休のコーナーも設け、男性の育児・家事参加も後押しすることで、男女問わず、ライフイベントを大事にしながら働けるよう支援している。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- ロールモデルの紹介は始めたばかりであり、具体的な効果が数値で現れるにはもう少し時間が必要である。ただ、インタビュー時に、人事部として伝えたいと思っていたメッセージがロールモデルから語られることがあり、実際の経験と併せて社員に届けられる大事な機会になっている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 今後は部長以上の管理職登用を目指して、新たな取組を始めることも検討している。また、ライフイベントと両立しながら働き続けることが難しい職域もあるため、どの職種であってもキャリアアップが目指せるように、引き続き支援していきたい。

企業事例

取組内容	メンター制度、ロールモデル紹介
取組目的	登用

11 富士通株式会社

■所在地	東京都 ※2024年2月現在	■業種	電気機器
■従業員数	35,092名(単独)	■事業内容	サービスソリューション、ハードウェアソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション
■女性従業員比率	19.5%(2022年度・単独)		
■女性管理職比率	9.1%(2022年度・単独)		

取組のポイント

- 管理職一步手前の女性社員の後押しをするためにメンター施策を導入。メンターとして参加する社員には外部のメンタリングプログラムの受講を通じて手法を学んでもらう
- 女性社員向けキャリアワークショップの中でロールモデルを紹介するセッションを設け、管理職としての多様なあり方を周知

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 2008年より、ダイバーシティ推進室を立ち上げた。当初より女性に限定せず取組を進めていたが、例年実施している従業員意識調査の結果から女性のほうが昇進意欲・能力の自己評価ともに低い傾向がみられた。その要因として女性社員の多様な経験の不足、管理職になることへの抵抗感、身近なロールモデルの不在といった課題があると考え、女性活躍の取組を開始した。
- 管理職一步手前の女性社員の背中を押すため、女性を対象としたリーダー育成プログラムを開始したことに加え、上司に対する意識改革の研修にも力を入れた。

2. 主な取組内容

■メンター施策

メンター施策を導入した経緯及び推進体制

- 女性社員の管理職昇進への後押しとして、キャリアオーナーシップの醸成と、社員同士の高め合う関係性構築を目的として、2022年よりメンター施策を本格的に導入した。
- 人事部が中心となって推進している。

対象者の設定方法

- メンティは営業部門とSE部門のリーダー層の女性社員。参加は希望制としている。この2部門を対象としたのは、女性社員の比率が低く、ロールモデルとなる人がいないという声が多く聞かれていたためである。
- メンターは管理職層が担当する。

運営に向けた準備

- 事前にメンター対象の説明会を実施し、メンタリングについての説明や当日の流れを伝える。
- メンターとメンティのマッチングは人事部で実施している。メンターが作成したプロフィールシートをもとに、メンティから希望するメンターを第5希望まであげてもらい、独自のマッチングツールを用いてペアを決めている。同時にメンターに聞きたいことなどに関するアンケートも実施し、マッチングの参考としている。
- 2022年度は、トライアルとして、メンターとなる社員向けに社外のメンタリングプログラムを3ヵ月程度実施した。メンター自身がメンティの立場で社外の経験豊富なメンターからメンタリングを受け、効果的なメンタリングを体感・習得する機会を提供した。

メンタリングの実施内容とフォロー

- メンタリングは月に1回程度、基本的にはオンラインで実施している。実施時間はペアに任せている。

- ・相談内容はキャリア展望やプライベートとの両立、業務に関するものが中心である。
- ・期間中は、月に1回程度メンターを集めた会を開催したり、困った際の相談窓口を事務局に設けるなどのフォローを行っている。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- ・施策の拡大に向け、メンターを担える人材の育成・拡充、効率的かつ適切なマッチングの方法の検討が課題である。

■ロールモデル紹介

ロールモデル紹介に取り組んだ目的・経緯

- ・女性社員向けキャリアワークショップのいくつかのセッションの中で、参加者にキャリアイメージを持っていただくため、ロールモデルを紹介するセッションを設けている。

設定したロールモデル像

- ・社員一人ひとりの状況が違うため、自分に合うパーツを見つけ、取り入れられるように、多種多様な女性管理職を紹介している。

ロールモデル紹介の仕組み・方法の具体的内容

- ・ワークショップ参加者の人数に合わせ、ロールモデルとなる女性管理職に協力いただく。
- ・参加者を約10名ずつのグループにわけ、各グループに1名ロールモデル社員が入り、車座形式で質問を受け付ける。担当するグループを変えながら、合計3セッション実施している。
- ・質問内容として、以前は仕事と家庭の両立に関するものが多かったが、現在では、オンラインでの部下とのコミュニケーションやマネジメント方法など、多岐



女性従業員の声

- ・メンター施策にメンターとして参加しました。当時はマネージャーに昇格したばかりで、チームメンバーに対して1on1を実施する機会があったものの、メンタリングに関する知識がありませんでした。そのとき、メンター施策で社外のメンタリング研修が受けられると聞き、参加することにしました。
- ・社外のメンタリングプログラムでは、メンターとして部下の話を傾聴し、整理してあげることの重要性を学びました。社内とは異なる視点からのアドバイスを受けられたこともよかったです。
- ・また、社内で自身がメンターとして対応したケースでは、自分のこれまでの経験をふまえてアドバイスを行うことができました。改めて自分の経験を整理することで、よい刺激にもなりました。
- ・メンター施策への参加を通じて、今の組織の中で自分がどう成長していきたいかを明確化することができました。短期的な変化はありませんが、長期的な視点で取り組んでいきたいです。

に渡る質問が出てきている。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- ・社員一人ひとりの状況が様々なので、ロールモデルセッションでの対話を通じて、自分に合うパーツを見つけ、管理職と言っても、多種多様であることを知っていただくことも大切である。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- ・メンター施策やロールモデル紹介の取組みは、メンティやワークショップ参加者の意識変革はもちろん、メンターやロールモデルとして参加した管理職層の成長にもつながっている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- ・女性管理職比率をあげていくためには、女性の意識変革だけでなく、上司や周囲の意識変革も必要と考えている。誰もが自分らしさを活かして、活躍できる組織作りが大切である。

図表：女性社員向けキャリアワークショップの概要

キャリア形成支援 ～ポスティング制度に対応した
女性管理職登用促進施策～ FUJITSU

女性社員向けキャリアワークショップ
(全4日程+フォローアップセッション1日)

【プログラムの目的・狙い】

- ・キャリア形成を考える機会
- ・役員（エグゼクティブスポンサー）との対話
- ・登用への抵抗感の払拭
- ・多様なロールモデル（女性マネージャー）との出会い
- ・同じ立場の女性社員同士のネットワーク構築

【対象者】公募制（年齢不問）

- ・非管理職の女性社員
- ・ちかいう将来に昇格をめざしている人、
- ・チャレンジする思いはあるが不安を感じている人



(富士通株式会社提供)

企業事例

12 フジッコ株式会社

取組内容	メンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加
取組目的	登用（課長級以上）

■所在地	兵庫県	■業種	製造業
■従業員数	1,531名(単体)	■事業内容	食品の製造販売等
■女性従業員比率	29.2%(2022年度)		
■女性管理職比率	7.9%(2022年度)		

取組のポイント

- 管理職になったばかりの女性社員を対象としたメンター制度を実施
- 他部署の部長クラス社員をメンターとし、困ったときに相談できる体制を整備
- さらに、女性リーダー研修や社外のネットワークを活かした情報発信などで、女性社員同士のネットワークを広げ、キャリアデザインも支援

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 育児休業制度などの整備もあり、働き続ける女性は増えていたものの、管理職にキャリアアップする女性はほとんどいなかった。2017年時点の女性管理職比率はわずか3.4%。当社商品の購買層は大部分を女性が占めるにもかかわらず、意思決定に関わる立場に女性がほとんどいないことが課題となっていた。
- こうした状況を変えようと、2017年にダイバーシティ推進室を立ち上げ、本格的に女性活躍推進に取り組み始めた。2019年から、女性リーダー研修を開始し、その後もメンター制度等を取り入れながら、女性のキャリアアップを支援している。

2. 主な取組内容

■女性リーダー研修

ロールモデル紹介に取り組んだ目的・経緯

- 管理職一步手前の女性社員10名程度を対象に隔年でリーダー研修を実施している。その中で、研修をきっかけに、参加者それぞれにとってのパーツモデルを見つけて欲しいという思いから、研修の初日にロールモデルの紹介も行っている。

設定したロールモデル像

- ロールモデルを選ぶ際は、リーダー像が多様であることを示すため、短時間勤務で子育てをしながら課長職に就いている女性や、男性が多い製造の現場で工場長を務めている女性などに声をかけ、部門もキャリアも様々な女性リーダーを紹介している。

ロールモデル紹介の仕組・方法の具体的内容

- 研修ではロールモデルの人数に応じて参加者をグループ分けし、ロールモデルごとに話を聞いてもらう。時間内では話し足りないことも多いため、終了後も参加者から質問を受け付け、後日ロールモデルからの回答を広報している。
- 研修の初日にロールモデルと話しをする機会があることで、研修への意欲が高まるきっかけになる。また、意欲の高い参加者の間には互いに学び合う関係もでき、新たなネットワークの構築にも繋がる。女性リーダー研修は2018年から始まり、今年までで全3回実施しているが、修了者のうち5名がすでに管理職に登用された。女性管理職はまだ少ない現状においては、研修の中で育まれたネットワークの果たす役割は大きいと考えている。

■メンター制度

メンター制度を導入した経緯及び推進体制

- 女性活躍推進の取組の効果もあって、女性管理職比率は年々向上してきた。しかし、まだ人数が多いわけではないため、管理職の女性ネットワークは十分でなく、女性管理職が悩みや困りごとを気軽に相談できる相手が少ないことを課題に感じていた。
- そこで、2022年から新任の女性管理職を対象としたメンター制度を導入した。メンター制度は人事総務部が主体となって実施している。

対象者の設定方法

- メンティは、新しく管理職に登用された女性社員全員が対象となる。メンターは他部署の部長クラスの社員が務めており、斜めの関係で相談ができるようにしている。メンターには、メンティに寄り添い適切に話を聞いてアドバイスをを行うことが得意な社員を選んでいる。
- また、メンティの人数がそれほど多くないため、メンターとメンティをマッチングする際には、人事総務部長がメンティにヒアリングを行い、希望を確認したうえでメンターを選ぶこともある。

運営に向けた準備

- メンターには、依頼時に人事総務部長からメンター制度の目的を丁寧に説明している。また、実施前には傾聴セミナー動画より話を聞く際のポイントを学んでもらっている。
- また、メンタリングを実施するにあたり、メンティと話した内容は原則口外しないことをルールとしている。ただし、人事総務部が介入した方がよいケースも想定されるため、メンタリング開始後はメンターを対象に月に1回アンケートを行い、問題がないか、またメンターの過負担になっていないか確認している。

メンタリングの実施内容とフォロー

- メンタリングは半年間、月1回 30分程度を基本に実施している。メンティ・メンターいずれにも事前の用意等は求めないが、メンティ側でテーマを決めて相談している場合もある。
- また、実施方法はメンターとメンティの希望に従って

決定しており、対面でお茶を飲みながら行うペアもいれば、オンラインで実施しているペアもいる。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- 管理職になると、身近に相談できる相手が少なくなる。メンター制度での縁をきっかけに、メンタリング終了後も関係性が続くことを期待している。

■地域ネットワーク

「ダイバーシティ西日本勉強会」への参加

- 西日本を拠点とする企業が50社ほど集まって運営されている「ダイバーシティ西日本勉強会」に、ダイバーシティ推進グループのメンバーが参加している。勉強会の中には様々な分科会があり、それぞれが分科会を選択して参加し学んでいる。若手女性の活躍について考える分科会では、若手女性キャリアデザインフォーラムを主催しており、社内外の若手女性社員との交流やロールモデルの話から新たな気づきを得られる機会となっている。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- 取組を通じて、2017年に3.4%であった女性管理職比率は、2022年には7.9%（単体）と、年々増加している。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 女性活躍では、制度だけでなく、職場の雰囲気や上司の理解も重要である。そこで、最近では男性育休の取得促進や、イクボス推進にも取り組んでいる。女性・男性関係なくライフイベントを大事にしながら、一人ひとりが仕事を含めた人生を楽しめるとよい。



図表：女性リーダー研修（フジッコ株式会社提供）

企業事例

取組内容	ロールモデル紹介
取組目的	就労継続、職域拡大

13 三島信用金庫

■所在地	静岡県	■業種	金融・保険業
■従業員数	702名	■事業内容	預金、融資、為替等
■女性従業員比率	43.9% (2022年度)		
■女性管理職比率	16.0% (2023年4月)		

取組のポイント

- ダイバーシティ通信(社内報)による多様なロールモデルの紹介
- 女性管理職候補向けの研修会を通じ、リーダーシップやマネジメントスキルだけでなく、かつて女性社員の経験機会が少なかった業務(融資や営業等)についても解説
- 社外との交流機会を充実させ、他社の情報を知ることで職員の視座も拡大

1. 女性活躍推進の取組を始めた経緯

- 2011年より、ポジティブ・アクションの取組を開始した。当時、ほとんどの職員が営業店配属を経験していたが、女性は事務、男性は営業を担う傾向があった。そこで、新規採用者を対象としてジョブローテーションを実施することとし、性別を問わず預金・融資・営業など一通りの業務を経験できるようにした。
- 近年はダイバーシティ推進を掲げ、職員一人ひとりが活躍できる職場環境づくりを目指している。
- 女性活躍推進やワーク・ライフ・バランスの推進にも継続的に取り組んでおり、2022年からは女性管理職候補向けの研修を実施し、女性管理職の登用も推進している。

2. 主な取組内容

■ロールモデル紹介

ロールモデルの紹介に取り組んだ目的・経緯

- 約3か月に1度の頻度で発行するダイバーシティ通信(社内報)を通じ、ロールモデル紹介に取り組んでいる。
- 女性職員の場合、出産、育児等により職員同士で交流する機会が少なくなり、タテ・ヨコ・ナナメの関係を作りづらくなってしまふ。ダイバーシティ通信を通じ、

当金庫内で様々なキャリアを歩む職員や多様な働き方をする職員等のロールモデルを紹介し、職員に自分のキャリアについて考えてもらうことを狙いとしている。

- また、採用応募者に向けて、採用ホームページにおいても活躍している職員を紹介している。
- 実施主体は人財開発部である。

設定したロールモデル像

- 多様なキャリアや働き方について知ってもらうことを目的としているため、ダイバーシティ通信で紹介する職員は男女・役職問わず様々である。
- 女性職員は、中堅から管理職レベルの方を紹介することが多い。育児をしながら営業を担当している女性職員や、新任の女性支店長を紹介したこともある。
- 取組を開始した当初は、営業を担当している女性職員や女性管理職を紹介することが多かったが、現在はライン職だけではなく、専門性の高い業務を担当している女性職員を紹介することもある。例えば、個人向け融資業務の専門家として活躍している女性職員や、中小企業診断士の資格を取得した女性職員を紹介したこともあった。

取組を進めるうえでの課題・工夫

- 人財開発部では、各部門で活躍している職員の情報を日ごろから入手している。そうした情報を蓄積しておくことで、ダイバーシティ通信のロールモデル選定にあたり、速やかに検討することができている。

■その他女性活躍推進の取組

女性管理職候補向けの研修

- 2022年より、月1回の頻度で1年間かけ、女性管理職候補者を対象とした研修を実施している。
- 管理職候補者層の中には、ジョブローテーションの取組を開始する以前に入庫した職員も多い。融資や営業経験がないことが一因となり、管理職に昇進することを不安視する声もあがっていた。そこで、リーダーシップ、マネジメントスキルなどと共に、融資や営業の業務内容や考え方、実務に関する内容も伝えるようにしている。
- 女性管理職を招き、座談会を開催する回もあった。パネルディスカッション形式で質問を受け付け、管理職候補者層の疑問や懸念を解消する機会とした。
- 参加者の半数以上からは「モチベーションが上がった」という声があがった。また、女性職員同士で横のつながりができ、前向きな気持ちになれたという意見も多くみられた。

社外との交流機会の充実

- 男女問わず、職員には社内外の研修やセミナー等に積極的に参加している。人財開発部から対象を指名して派遣する場合もあれば、公募する場合もある。女性職員に関しては、役職がつく際にリーダー層向け研修に派遣することもある。
- また、社外から講師を招き、職員向けにサロンや講演会を開催したこともある。短時間勤務をしながら営業成績がトップだったという女性や、複数の子どもの育児をしながらフルタイムでキャリアアップを目指す女性などに話をしてもらい、他社の女性からも刺激を得られるようにしている。
- 異業種交流会に参加した女性職員からは、1つの会社にいるだけでは出会えない、業種やキャリア、異

なる仕事をしている人と話をしたことで、視座が高まったという声もあがっている。

3. 女性活躍推進の取組を進めた効果

- ロールモデルの紹介を通じ、職員一人ひとりが自らのキャリアを考える機会となっていると考えられる。また、女性管理職候補向けの研修や社内外との交流機会を設けることにより、女性職員同士が関係性を構築し、キャリアアップを目指す後押しができている。
- 市内・業界内でも、女性活躍・ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいる企業として認知されるようになり、研修会やセミナーに登壇することも多い。また、市の女性活躍推進の会議体などにメンバーとして参加することもある。そうした中で、女性活躍や男性の育児休業取得促進など、多くの企業が抱えている課題を知り、自社の取組推進にあたっての参考にもなっている。

4. 今後の展望や他社へのアドバイス

- 女性活躍やダイバーシティ推進のためには、トップの強い意思表示の下、取組を継続することが重要である。当金庫でもポジティブ・アクション宣言をして以降、方針を変えずに取組を進めてきた。理事長を委員長とするダイバーシティ推進委員会を設置していることも、長期的な取組に寄与している。



図表：女性管理職候補者を対象としたスキルアップ研修（三島信用金庫提供）

1 仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady

■所在地	宮城県	■設立年	2020年
■概要	2015年から仙台市と公益財団法人せんだい男女共同参画財団(以下、財団)が実施している「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」*の修了者らが主体的に立ち上げたネットワーク。事務局メンバーがネットワーク内外に向けた様々な事業を企画・運営している。ネットワークメンバーは200名を超える。		



取組のポイント

- ネットワークの構成メンバーは、同じ研修プログラムの修了者
- 200名を超えるメンバーは地元の多様な女性リーダーで人材の宝庫
- 事務局は各修了年度の代表メンバーが担う
- ネットワーク内部に限らず、外部や地域に開かれた活動に発展

1. ネットワーク構築の経緯

- 仙台市と財団が実施する「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」では、約半年間にわたる受講を経て、同期のネットワークが毎年形成されてきていた。2019年、修了者が100名となったタイミングで、期を超えた縦のつながりを作ろうと、各期のキーパーソンが本格的な修了者ネットワークの組織づくりを開始した。
- 立ち上げにあたり、ネットワークの活動イメージを話し合うワールドカフェを企画したり、ネーミング案を募集したりするなど、多くの修了者を巻き込みながらネットワーク構築に向け土壌を作り、2020年に「仙台働く女性のネットワーク Radi-Lady」が発足した。

2. 主な取組内容

メンバーの設定や目的など

- ネットワークのメンバーは「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」の修了者で、企業から活躍を期待される女性リーダーたちで構成されている。ネットワークへの参加ハードルを下げるために、すべての修了者がメンバーとなり、ゆるくつながる仕組みを作っている。現在200名以上。

幅広い業種、年代の女性リーダーが集う。

- 組織の目的は、「働く女性が視野を広げ、前向きに取り組めるよう、悩みを共有したり、様々な問題を解決しながらスキルアップし、次の世代につないでいく」こと。修了しても学びを継続しながら、その力を地域や社会のために発揮して影響力を高めていく“同志”を目指している。

活動主体はネットワーク事務局

- 事業の企画・運営は、各期の代表メンバー10数名によって構成されるネットワークの事務局が担っている。財団もサポートしながら、事務局メンバーが主体となって活動している。
- 事務局メンバーは、それぞれの仕事の状況や体調・子育てなどのプライベートな事情により活動が難しくなった場合、同期の他の修了者と交替するなど、柔軟な体制でサポートし合い、それぞれが無理なくリーダーシップを発揮できる環境を整えている。
- 年度初めに、年間の事業スケジュールと事業毎の主担当を決め、事務局メンバーが定期的集まるミーティングで、事業の進捗状況を共有したり、アドバイスを出し合ったりしながら、実施に向けて取り組んでいる。

- それらの活動により、事務局メンバーはお互いに刺激し合い、期を超えたさらに強固なネットワークを形成している。
- そのつながりを同期の集まりに持ち帰り、同期で悩んでいるメンバーがいれば、他期のメンバーを紹介し、個別に相談に応じるといったケースもある。事務局メンバーがハブとなって、多様なつながりが創出されている。
- ネットワークメンバーそのものが、業種、年齢、バックラウンドを含め、多様な女性リーダーの宝庫である。自主的な企画だけではなく、地元のセミナーなど外部からのオファーも受け、様々な事業で講師やゲストとして登壇している。
- こうした登壇の経験は、各自のスキルアップにもつながっているほか、地域の多様な女性リーダーの存在を広く周知する機会にもなっている。
- 同業種では考えが狭くなりがちなこと、様々な業種のメンバーがいるネットワークだからこそ、多様な学びや気づきを得ることができる。また、同じ地域で働いているからこそ共感できる部分も多々ある。女性リーダーにとって身近に相談できる仲間の存在そのものが、地域ネットワークの効果といえる。

主な活動

- ネットワークのメンバーが講師やゲストとなるサロン、ネットワーク全体の交流会のほか、仙台市や財団が主催する企業や働く女性を対象とした事業の企画協力など、活動は多岐にわたる。
- 働く女性の当事者として、職場における課題や女性たちのニーズを汲み取った事業を実施しており、いずれも参加者の満足度が高い。

3. ネットワーク構築による効果

- ネットワークの仲間たちからの共感やアドバイスが、モチベーションを保ちながら働き続けるうえで大切な支援となっている。仕事とプライベートの両立で悩んでいるメンバーがいると、随時、茶話会が企画されるなど、メンバー同士の柔軟な企画も行われている。

4. 今後の展望

- 同じ研修プログラム修了者たちの交流や自己研鑽の場として発足したネットワークだが、様々なイベントの企画実施や自治体への政策提言など、地域に開かれた活動に発展している。
- 仙台の地域全体をよりよくするために、多様な女性リーダーが集い相互に連携しあうこのネットワークは、今後も持続的な活動を展開し、ポジティブな影響力を発揮していく。



プログラム参加者の声

- 2015年、1期生として研修に参加しました。研修後も、この縁を大事にしたい、関係を継続したいと考え、2016年に、1期生の仙台華の会を立ち上げ、その後、現在のネットワークが発足し、事務局メンバーとして活動しています。参加者で悩みや課題を共有しながら、どうしたらよいかを一緒に考え、さらに、次世代へとバトンを渡していくことを大切にしています。
- ネットワークに参加して、様々な価値観、他のメンバーの考えに触れることで、自ら職場を変えていこうという女性が増えており、自分自身も勇気をもらっています。働く中で抱いた課題を何とかしたいと思ったら、自ら変えていってほしいと感じます。ネットワークには企業内だけでなく、地域も変えていく力があります。仲間と協力しながら、「しなやかに」かつ「したたかに」を軸として、会社や世の中を変えていくきっかけづくりをしたいと考えています。

※「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」

公益財団法人せんだい男女共同参画財団が開発。東北の企業における女性活躍を具体的にサポートする「企業の未来プロジェクト」の主要コンテンツで、参加企業から推薦された責任ある立場での活躍を期待される女性社員が受講する。2015年からスタートし、毎年20名程の女性リーダーを排出。事業のモデルはノルウェー経営者連盟（NHO）が実施する「女性役員候補育成プログラム（Female Future Program）」。<https://www.sendai-l.jp/cfp/>

2 京都ウィメンズベース

■所在地	京都府	■設立年	2016年
■概要	女性活躍推進を促す職場環境の整備を目的として、一般事業主行動計画の策定支援、人材育成、ワーク・ライフ・バランスの実現支援、女性起業家の顕彰・事業化支援等を行っている。		



取組のポイント

- 将来的に役員など企業の意思決定に関わる女性を育成することを目的とした「次世代女性リーダー育成研修～京都府女性中核人材育成研修～」を実施
- 女性同士の縦横斜めの関係構築支援のため、研修内でグループディスカッションを取り入れたり、過去の研修受講者を囲む回を設けたりするなどの工夫をこらす
- 成果報告会に参加者の所属企業以外の企業も招くことで、次年度以降の広報にもつなげる

1. 地域ネットワーク構築に関する取組の経緯

- 平成28年3月に、女性活躍推進組織「輝く女性応援京都会議」において女性活躍応援計画が策定され、計画に掲げた取組を短期集中的に行うための拠点として京都ウィメンズベースが設立された。
- 「輝く女性応援京都会議」の構成団体は、京都府、京都市、京都労働局及び府内の経済団体など23団体である。
- 京都ウィメンズベースの主な活動内容は、①企業を対象とした一般事業主行動計画の策定・取組支援、②人材育成、③企業のワーク・ライフ・バランスの実現支援、④女性起業家の顕彰・事業化支援である。
- ②人材育成の取組の一環として、平成29年度に内閣府との共催により「女性役員育成研修」を実施した。以降、それを引き継ぐ形で、「次世代女性リーダー育成研修～京都府女性中核人材育成研修～」を毎年実施している。
- 運営は外部へ委託しており、公募型プロポーザル方式により事業者を選定している。その結果、京都商工会議所に委託している。

2. 主な取組内容

対象者の設定方法

- 対象は将来的に役員など企業の意思決定に関わることを目指している女性。士業なども対象としている。
- 申込は企業経由が中心である。企業から、管理職候補の女性社員を推薦してもらうことが多い。
- 募集にあたっては、京都府の広報媒体の活用のほか、京都商工会議所が集客を行っている。定員は40名で、先着順に受け付けている。

事業内容、活動内容等

- 半年間のプログラムで、毎月1回、全6回の講義を実施。同志社大学大学院ビジネス研究科と連携し、大学教員やビジネスの第一線で活躍する実務者による実践型のプログラムを通じて、女性リーダーに求められる知識やスキルを体系的に学べるようになっている。
- 最終回では成果報告会を実施し、各自が学んだことを踏まえ今後目指すリーダー像や研修の成果の活かし方などについて発表してもらう。成果報告会には、商工会議所の議員として活動している企業経営者や参加者の送り出し企業など

が参加し、次年度の事業の広報にもつながっている。

- 事業開始当初は、コーポレートガバナンスや財務など、経営の実務的な内容も含まれていたが、研修参加者より、マインド面の変化を促すような内容がよいとの意見があり、そうした内容を増やしてきた。
- 毎回の講義の中では、グループで振り返りを行う時間を設けている。前半ではあえてグループを固定せず、受講者間のネットワーク形成の機会としている。
- 後半はグループを固定し、成果報告会に向けて、望ましいと思うリーダー像などについて議論してもらう。グループ編成にあたっては、業種や役職が偏らないよう工夫している。

参加者の特徴

- 参加者のボリュームゾーンは、年代としては30代~40代前半、役職としては課長・係長層である。
- 送り出し企業の規模や業種は様々であるが、1度参加者を送り出した企業は、その後もリピーターになっている割合が高い。参加者のモチベーションが大きく向上する様子を見て、他の社員も参加させたいと感じるようである。

事業企画・事業実施の工夫

- 過去の受講者に現状についてのアンケートを実施したところ、社内におけるロールモデルの不在が課題として多く挙げられた。この結果をふまえ、横だけでなく縦や斜めのネットワークを広げる契機としてもらうため、プログラムの中に、過去に本プログラムを受講した卒業生を招き、自身の経験について話してもらう回を設けることとした。
- 具体的には、1回あたり3名程度の卒業生を招き、自社における自分の立ち位置、プログラム受講

による変化、その後の状況などについて話してもらう。また、受講生が卒業生を囲んで座談会形式で質問や意見交換をする時間も設けている。

- プログラム受講者のフォローのため、第1回の講義の講師2名が、プログラム全体のコーディネーターとチューターをそれぞれ務めている。コーディネーターは全体の監修を行い、チューターは各回終了後に振り返りのためのニュースレターを送信している。ニュースレターには、講義のポイントや特に共有したい内容、おすすめの書籍などの情報が記載されている。チューターは、受講中の相談先ともなっている。
- 講義を振り返り、受講生の理解を深めるため、毎回、コーディネーター・チューター・講師によるトークセッションの時間を設けている。

3. ネットワーク構築による効果

- 受講生のアンケート結果をみると、プログラムを通じてなりたいリーダー像が明確になった、働きがいや生きがいが向上したというマインド面での変化がみられた。また、昇進意欲の高まりや、実際の昇進なども確認された。
- リピーター企業が多いということも、プログラムの効果が評価されているためだと考えている。

4. 今後の展望

- プログラム単体としては評価を得られているが、参加者同士の横のつながり形成については、自主的な取組に任せている状況であり、一歩先に進めるための支援が必要だと感じている。
- プログラム終了後も、参加者同士がネットワークを維持し、さらなる活動につながっていくような場づくりを行っていきたい。

参考となるホームページの URL

- ◆ 本マニュアルでも紹介している女性活躍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。
- ◆ 厚生労働省: 女性活躍推進法特集ページ(えるぼし認定・プラチナえるぼし認定)
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>
女性活躍推進法に関して、法改正に関わる情報、一般事業主行動計画の策定に関する情報、優良企業の認定(えるぼし認定・プラチナえるぼし認定)に関する情報、企業の取組事例など、様々な情報が掲載されています。
- ◆ 厚生労働省: 女性の活躍推進企業データベース
<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>
企業における女性の活躍状況に関する情報を集約したデータベースです。女性活躍推進法における「女性の活躍の状況に関する情報公表」及び「行動計画の外部への公表」の掲載先としても活用されています。
- ◆ 厚生労働省: 女性の活躍・両立支援 総合サイト
<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/>
「女性の活躍推進企業データベース」「両立支援のひろば」に掲載されている企業の情報を一元的に検索することができます。
- ◆ 内閣府: 女性活躍推進法「見える化」サイト
https://www.gender.go.jp/policy/suishin_law/index.html
国・都道府県・市町村における女性職員の活躍状況に関する情報や、行動計画、地域の実情に応じた取組が掲載されています。

マニュアル作成にあたっての調査・検討体制等

- ◆ 企業アンケート
ヒアリングの対象企業の抽出、並びに調査結果のマニュアル・事例集におけるコンテンツとしての活用を目的に、企業アンケートを実施しました。
調査対象: 「女性の活躍推進企業データベース」の登録企業(全 37,329 社)からの抽出を中心に、本事業のテーマに関連する取組を実施している企業 1,000 社を対象とした
調査期間: 2023 年7月
調査方法: Web 回答画面の URL を記載した調査協力依頼状を郵送で配布し、Web による回答を得た
有効回収数: 176 件(有効回収率: 17.7%)
- ◆ 企業・団体ヒアリング
本マニュアル・事例数を作成するにあたり、下記の要領でヒアリングを実施しました。
調査対象: メンター制度、ロールモデル紹介、地域ネットワークへの参加のいずれかの取組を行い、成果等を得ている企業: 13 社、地域ネットワークづくりを行っている団体: 2団体
調査期間: 2023 年7月~12月 調査方法: 訪問およびオンライン
- ◆ 参考文献
厚生労働省「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』」平成 25 年3月
- ◆ 令和5年度 個々の女性労働者のキャリア形成支援事業 検討委員会 委員 (五十音順、敬称略)

池田 心豪	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副統括研究員
川尻 淳子	京都府文化生活部男女共同参画課(京都ウィメンズベース) 参事
小池 愛美	株式会社味の素 人事部人事グループ DE&I 推進チーム長 シニアマネージャー
牛井 潤 展子	公益財団法人せんだい男女共同参画財団
(座長)高村 静	仙台市男女共同参画推進センター エル・ソーラ仙台 管理事業課長
三田 理恵	中央大学ビジネススクール 准教授
	株式会社高島屋 人事部ダイバーシティ推進室 室長

本マニュアルは
女性活躍推進法特集ページ
(えるぼし認定・プラチナえるぼし認定)にて
閲覧・ダウンロードできます。

女性活躍推進法特集ページ
(えるぼし認定・プラチナえるぼし認定)



<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課
TEL:03-5253-1111

企画・製作

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

令和6年3月作成