

STEP2 導入する・浸透させる

2A メンター制度の導入

A-1 メンター制度の導入に向けて

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

◆ 課題の整理と目的の設定

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

女性の活躍推進における課題、目的、対象者（例）

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

◆ 全体計画の策定

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

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

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

◆ 経営幹部の合意

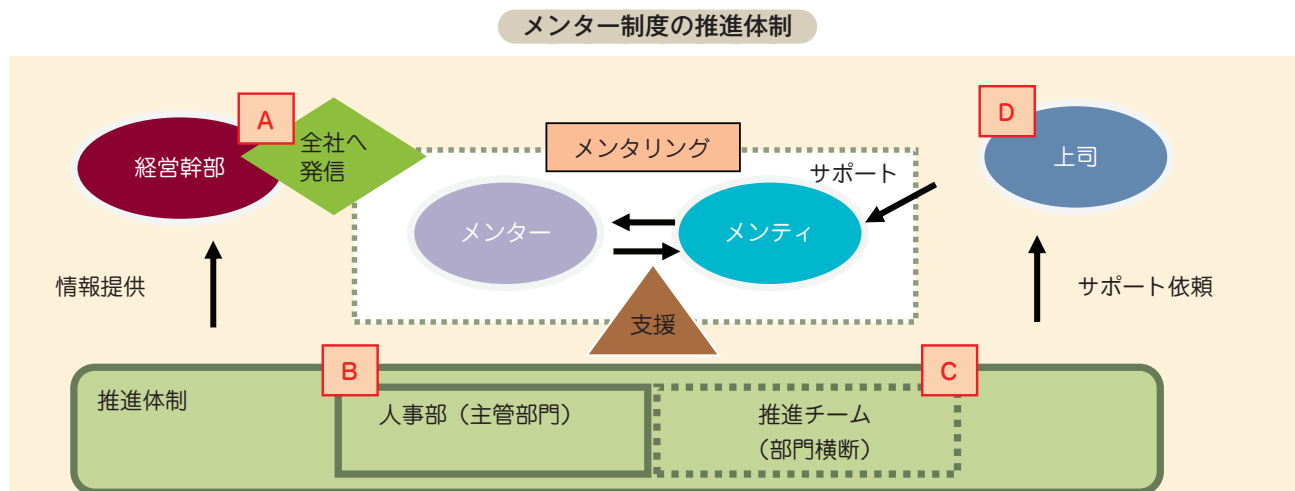
策定した全体計画について、制度の趣旨や目的・目標、そして得られる効果や成果を経営幹部に十分に納得してもらうことが重要です。

A-2 メンター制度推進体制の構築

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

◆ 推進チームの編成と推進体制の構築

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



A. 経営幹部から発信

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

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

B. 人事部門（主管部門）による調整

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

C. 推進チームによる支援（必要に応じて）

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

D. 上司からのサポート

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

◆ 実施計画の進め方（例）

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

<STAGE 1. 対象者の選定（メンター・メンティ）とマッチング>

✓対象となるメンターとメンティを選定し、マッチング（組み合わせ）を決める

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



詳細は 11頁

<STAGE 2. 事前研修の開催>

✓メンター、メンティに対して事前の研修会を開催する

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



詳細は 12頁

<STAGE 3. メンタリングの実施>

✓メンター、メンティに対する進捗フォローを行う

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



詳細は 13頁

<STAGE 4. 振り返りと改善に向けた課題の整理>

✓実施内容を振り返り、改善に向けた課題を整理する

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



詳細は 16頁

A-3 メンター制度の準備 1 —運用ルールの設定—

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

最低限決めておくべき運用ルール

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

任意に決める主な運用ルール（例）

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

*話し合う内容・面談ワークシート・意見交換会に関しては13頁を参照のこと

A-4 メンター制度の準備2 —メンター・メンティの選定—

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

◆ メンター・メンティの選定基準

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

選定基準（例）

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

◆ メンターとメンティとのマッチング

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

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

A-5 メンター制度の準備3 –事前研修の実施–

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

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

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

事前研修の項目と内容（例）

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

企業事例

富国生命保険相互会社 東京都 生命保険業 従業員数：13,562名
メンター・メンティに対する丁寧な事前研修とマッチング・フォロー

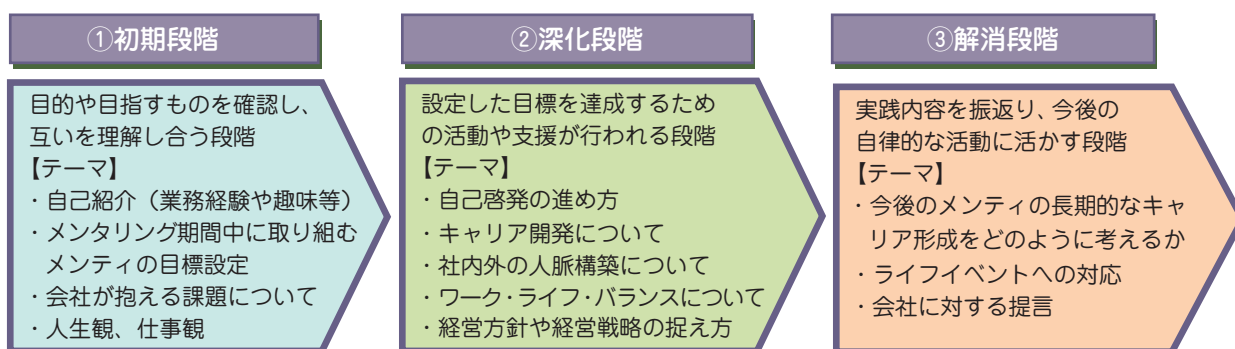
新入職員の育成と幅広い世代間交流による人的ネットワークの構築を目的としてメンター制度をスタートさせた。メンター・メンティの関係を構築する機会として合同研修を実施し、メンターには、その後も電話によるコーチング研修やカウンセリングを学ぶ機会を設けた。毎月の活動報告書を提出することで、事務局が活動状況を把握している。報告書はメンターが作成し、メンター自身の気づきと次回のメンタリングの目標について記載する。また、互いの自己紹介シートを事前に提出してもらい、出身地や趣味なども加味しながらマッチングを行っている。女性総合職にもメンター制度が浸透し、女性間のネットワークづくりにも貢献している。新入社員の成長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

A-6 メンタリングの実施

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

◆ 面談のテーマ・進行の例

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



◆ 情報の共有化とフォローアップ

① 面談ワークシートの活用

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

面談ワークシート（例）

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

② 意見交換会の開催

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

A-7 コミュニケーションの方法

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

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

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

留意点：

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

②深化段階：メンター関係が進展し、さまざまな支援的行為が行われる段階

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

留意点：

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

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

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

留意点：

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

A-8 メンタリング・チェックリスト

◆ メンター制度を成功させるためのコミュニケーション・チェック

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

メンター用チェックリスト

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

メンティ用チェックリスト

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

A-9 メンタリング実施後の振り返り

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

◆ メンタリング実施後の振り返り

<メンター・メンティからのフィードバック>

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

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

<合同報告会の開催>

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

<経営幹部、上司への報告>

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

◆ 次期以降の展開に向けた準備

<データの集計と分析>

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

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

<社内外への周知>

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

<次期具体策の検討>

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

企業事例

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

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

A-10 メンター制度に関するQ&A

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

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

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

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

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

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

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

企業事例

ネスレ日本株式会社 兵庫県 製造業（食品） 従業員数：2,400名

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

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

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

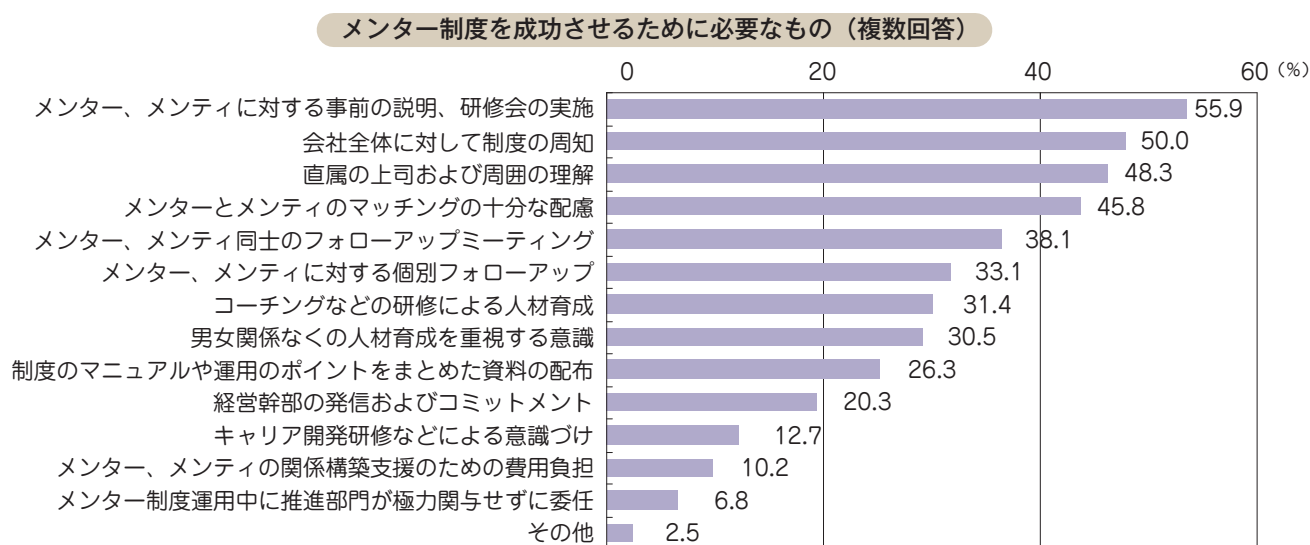
人事部門がメンターとして依頼する時に、メンター制度が人材育成の重要な施策であること、基本的にはメンティ側から相談を行うこと、日程もメンターの都合に合わせてメンティが調整することなど、メンターにとって負担が少ないことを十分説明します。また、メンターにとっても多くの気づきを得られる機会であることなどを紹介し、自身にもメリットがあることを理解してもらうようにします。メンターの前向きな姿勢も重要になってきますので、あくまで自身の業務を優先する場合は、次の候補を選定します。

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

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

Q6 メンター制度を成功させるポイントは何でしょうか。

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



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

企業事例

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

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