

【メンター制度表彰 優秀賞】株式会社高島屋

住 所：大阪府大阪市中央区難波 5-1-5
ホームページ：http://www.takashimaya.co.jp/
従業員数：5,432人（内訳：男性2,770人 女性2,662人）
業 種：百貨店業

1. 取り組み・支援に至る経緯・理由

労務構成の大きな転換期を迎え、次代を担う若手人材の早期育成が急務となっているが、百貨店は営業時間の拡大傾向にあり、交代休日やシフト勤務等により職場でのコミュニケーションが希薄化する傾向があり、人材育成の根幹であるOJTが機能しづらくなっている。また、効率化の側面から業務の細分化が進み、若手社員にとっては、業務の全体像や将来のキャリアビジョンが描きにくくなっている。

そのような中、2009年に、基幹職務の育成に主眼を置いた育成体系を整備。特に「入社」から「専門能力の発揮段階」までの10年間を若手人材の育成期間と設定・明確化し、育成策を再構築・充実させ、「メンター制度」を、その育成策の一環として導入した。百貨店は、お客様の大半が女性であることを踏まえ、採用の半数以上を女性としており、これまでも女性の登用を進めてきたが、今後女性の持つ能力や特性を営業力強化に繋げていくことが従来以上に求められると考えている。また、継続して女性が就業し、能力発揮ができる環境を整えていくことも目的としている。

2. 具体的な取り組み・支援の主な内容

名称		高島屋メンター制度	
開始年月		2009年10月	
		女性	男性
メンターの累積人数		46人	103人
メンティの累積人数		108人	122人
直近 1年 の実績	メンターの層・人数	課長層：22人	課長層：64人
	メンティの層・人数	主任層：38人	主任層：49人
1タームの運用期間／選考方法		6か月／指名型	

本制度は、主任に進級した翌年（入社4年目）の社員をメンティ、入社10年目前後の課長をメンターとしている。メンティが職場の中核を担う人材として自己理解を深め、メンターの経験談や助言を通して自律した自己への成長をすること。後輩に助言することで、メンター自身の成長を促すこと。制度を通じて、主体的に仕事と向き合い、やりがいを感じ、生き活きと働くことができる環境を整えていくための制度としてスタートした。具体的には、月に1回、1時間を目安に計6回のメンタリングを通して、メンティのキャリアビジョンを明確にさせたり、視野が広がるような気づきを与えている。

マッチングは事務局と人事担当者が相談をして決めており、メンティの視野をより広げるために他部門のメンターを選任している。マッチングは理由に関わらず解消を事務局に求めることもできるが、現在までにその申し出はない。

円滑な制度導入に向けて、メンター・メンティ双方を対象に、制度や期待役割に対する理解を深めるための事前ガイダンスを実施している。自己の振り返りや棚卸をすることで、より主体的にメンタリングに臨めるようなカリキュラムを構築し、特にメンターには、メンタリングを進める上で重要な役割となることから、「相手を受け入れる」「話をよく聴く」「思いを引き出す」というようなメンタリングスキルを向上させる研修を合わせて実施している。更に、メンター・メンティ経験者からの講話やアドバイスの時間を設け、事例の共有を図ることにより、具体的なイメージを持ってメンタリングに臨めるようにするとともに、メンター同士のネットワークの構築にも役立てている。また、「メンター制度実施の手引き」を作成し、メンター・メンティに加えて、それぞれの上長に配布することで、職場全体でメンター制度に取り組むためのサポートツールとして利用している。

また、メンター制度が成功するためには、社内の認知と理解が重要であるため、社内報への継続した掲載や各事業所の経営層に対する説明を行い、制度に対する理解と職場でのサポートを依頼するなどの取り組みを人事部担当者が中心となり行っている。

3. 取り組み・支援による具体的効果

次代を担う若手人材の早期育成と自律が求められること。一人ひとりがキャリアビジョンを明確に意識し、プロ人材の育成に繋げることが重要となっていることが課題にある。

メンター制度スタートから2期を終え検証を行った中では、メンターの63%、メンティの73%が有意義であったと捉えており、特にメンティからは、今まで自分の経験の中でしか考えられなかったキャリアが、自分と異なる経験の話や他部署の仕事内容を具体的に聞くことができ、中長期的な視点でキャリアを考えられるようになったとの声が多くあった。その代表的な事例として、プロ人材の育成を目的としたチャレンジ型の海外派遣研修に、メンティ経験者2名（うち1名女性）が応募をしたということがあげられる。本年度、それぞれ研修生としてパリと上海に1年間の派遣をしているが、両名とも、メンタリングを受けるまでは考えられなかったキャリアを、メンタリングを通して明確なキャリアイメージを持ったことで応募に至った。また、職制以外の社内ネットワークが広がったことも有意義だった点に挙げられており、メンタリング終了後も継続した関係が続いているペアもある。

一方、メンターにとっては、メンティへアドバイスすることが、自分自身の振り返りや、相手を理解しようと努力する姿勢の重要性を再認識するなど、多くの気づきがあり、自分の職場でのOJTにも活かすことができたことが、メンター自身の成長に繋がったと認識している。メンティからは将来自分もメンターとなり後輩へのアドバイスに役立てたいという声や、メンターからは引き続きメンターを引き受けたいという声が多く聞かれ、人材育成風土の醸成につながる一施策となったと捉えている。

	2009年4月時点	2010年4月時点	2011年4月時点
管理職に占める女性の割合 (%)	20.8%	21.6%	22.8%