

働く女性の
パワーアップを
応援します!

ワーキングウーマン・パワーアップ会議

— 仕事意欲に燃える女性と企業を応援する民間運動 —

ワーキングウーマン・パワーアップ会議 ご案内

● 設立の趣旨

50年後の日本の人口は約3割減少し、生産年齢人口はほぼ半減すると予測される中、企業が持続的な成長を遂げるためには、女性の能力発揮を促し、労働市場の担い手になってもらう必要があります。また、グローバル化が加速し、ダイバーシティ・マネジメントの視点からも、性別ではなく個々人の意欲や能力に応じて処遇を行う環境づくりや人材育成が急務であり、女性の育成・活用・登用は最重要課題となっています。

こうした中、近年、女性の仕事意欲が高くなり、企業経営者の、女性の経営者や管理職への登用、活躍機会の拡大についての関心も高まってきました。しかし、企業の管理職以上に占める女性の割合は10%程度にとどまっているのが現実です。1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから20年以上経りましたが、ポジティブ・アクションへの取り組みも形式的なものに流れがちな面も散見されます。

今日までに築かれてきた企業文化や職場風土を変え、女性のパワーアップを推進していくには、経営者や管理職の女性活用に対する意識の高さや、身近に職業人としての成長を支えてくれるメンターが存在するか否かによって大きく左右されます。今後は、このような女性の活躍を応援する人々を積極的に増やしていかなければなりません。企業の活力維持のためにも、女性社員の活用や管理職登用を加速する取り組みが急務であるといえます。

こうした問題意識のもと、働く女性のパワーアップを応援する運動として、2008年9月に「ワーキングウーマン・パワーアップ会議～仕事意欲に燃える女性と企業を応援する民間運動～」(略称：パワーアップ会議)を立ち上げました。

パワーアップ会議では、女性と女性の活躍を応援する人々による、全国的なネットワークの形成を目指すほか、既存の同様のネットワークや経済団体、労働団体、生産性機関、大学機関などとも幅広い連帯を図りながら、取り組みを進めます。また、ワーク・ライフ・バランス社会の実現にむけた運動の推進(「次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議」=事務局・日本生産性本部、2006年8月設立)とともに、本会議の活動を両輪として、「個」を活かすことのできる社会の実現にむけた実効性ある運動を展開してまいります。

● 推進体制

当会議は、運動を実践展開していくための中心的な体制として、経済界、労働界、学識経験者で構成する「推進委員会」を設置しています。(事務局は日本生産性本部が担当)

■ 顧問	牛尾 治朗	ウシオ電機(株) 代表取締役会長 / 公益財団法人 日本生産性本部 会長
■ 推進委員	代表幹事 岩田 喜美枝	(財)21世紀職業財団 会長 / (株)資生堂 顧問
	代表幹事 岡本 直美	日本労働組合総連合会 会長代行 / NHK労連 議長
	代表幹事 鹿嶋 敬	実践女子大学 教授
	代表幹事 小林 いずみ	多数国間投資保証機関(MIGA) 長官
	代表幹事 橘・フクシマ・咲江	G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長
	アキレス 美知子	(株)資生堂 執行役員
	池田 章子	ブルドックソース(株) 代表取締役社長
	鎌田 由美子	東日本旅客鉄道(株) 事業創造本部 地域活性化部門 部長
	田村 洋一郎	(株)日立製作所 国際情報通信統括本部 ソリューション開拓部 部長
	前畠 孝子	(株)リそなホールディングス 人材サービス部 ダイバーシティ推進室長

● 重点目標

(1) 経営者・管理職の意識改革と職場の風土改革を推進します

意欲や能力がある女性への仕事領域の拡大や、公正な評価による昇進機会の提供について、特に男性の経営者・管理職への理解を促すと同時に、職場の風土改革を推進します。また、経営者・管理職への女性の計画的な登用や、女性コア人材育成への取組みを管理職の評価項目とするなど、育成の仕組みづくりを提案・支援します。

(2) メンターによるサポートを促進します

女性が仕事に責任を持ち、第一線で活躍するには、働く女性に理解を示し、相談に乗ったり見守ったりする人として、メンターの存在が欠かせません。女性をコア人材として育成していくためにも、メンターによるサポート体制構築を企業に広め、女性の活躍を支援する基盤作りを目指します。

(3) 女性と、女性の活躍を応援する人々によるネットワークを形成します

仕事意欲をもち向上心が旺盛な女性と、女性の活躍を応援する企業や人をネットワーク化し、人的交流の場を提供して、経験・知識の交流を深め、女性活躍推進の流れを加速します。また、既存ネットワークや経済団体、労働団体、生産性機関、大学機関などとの連携による全国的なネットワーク作りも目指します。

(4) 女性の能力を活かせる社会の実現を目指します

出産・育児・介護期などライフステージが変化しても継続就業できる職場環境・風土づくりと社会システムの整備を目指します。正社員であっても柔軟に働ける仕組み作り、転勤やコース転換のあり方の再考、共働き文化の形成等に関し、メッセージを発信していきます。また、女子学生のキャリア支援と同時に、大学や学部への選択が就職に影響を与えることを考慮し、女子高校生に対して将来を見通した進路設計、経済的自立の必要性等を訴えていきます。

次世代のための民間運動 ～ワーク・ライフ・バランス推進会議～

2006年8月の発足以来、「働き方」と「暮らし方」双方の改革を図り、「調和のとれた生活」の実現を図る運動を進めています。ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、社会的な啓発・普及を進めるとともに、企業における具体的な実践を支援する活動を積極的に展開しています。また、当推進会議では、経営者や労働組合、学識者、推進活動を行っている団体など、幅広く各界からの賛同と協力を得ながら取組みを進めています。

(事務局：日本生産性本部)



主な活動内容

- (1) 「ワーク・ライフ・バランスの日 (11/23)」、
「ワーク・ライフ・バランス週間」の呼びかけ
- (2) ワーク・ライフ・バランス大賞の実施
- (3) ワーク・ライフ・バランス・コンファレンスの開催
- (4) ワーク・ライフ・バランス実践ハンドブックの作成
- (5) ワーク・ライフ・バランスを社会全体で考える会の開催
- (6) 地域での実践展開
- (7) 次世代ネット (<http://www.jisedai.net/>)

I 働く女性のパワーアップのために

● 1. 多様性を活かして組織力の向上を

昨今、政府や産業界を中心に、ワーク・ライフ・バランスの動きが活発化してきました。仕事と生活の調和を図ることはもちろんですが、その仕事自体が「生きがいや喜びをもたらす」（ワーク・ライフ・バランス憲章）ものであることが重要な点です。

これは、多くの働く女性が仕事の価値の重みを実感しつつ、その意欲と努力が評価に反映し、キャリア形成の継続が図れるようにすることでもあります。そのためには、職場の意識改革や風土改革を進めることが必要です。女性が仕事と生活を調和させながら働き続けることが当たり前の社会であるためには、女性も基幹的な働き方ができること、すなわち女性が従事する仕事の質や処遇の向上を図らなければなりません。

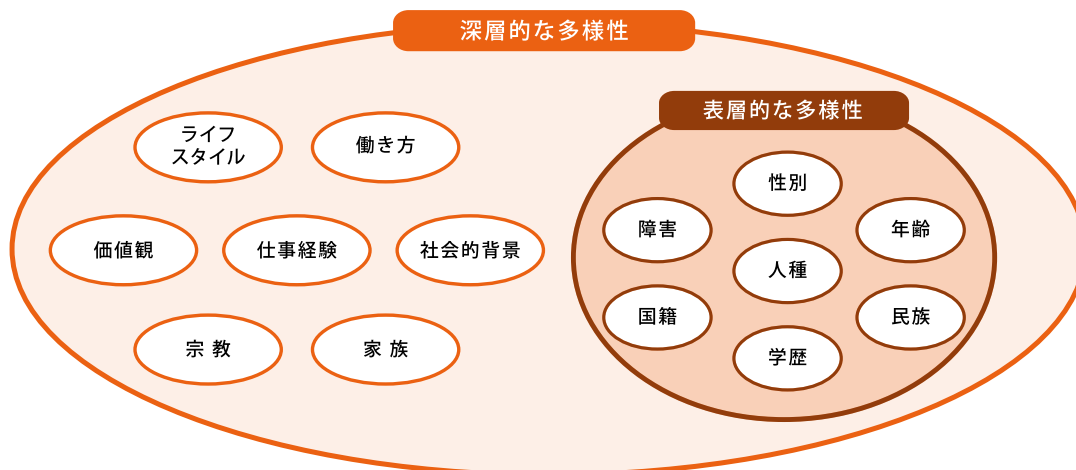
一方、企業の経営環境をみると、グローバル化が加速し、これまで国内市場のみをターゲットとしていた企業も何らかの形で国際競争に巻き込まれるようになってきました。また、消費者のライフスタイルや志向の多様化に伴い、商品開発やサービス形態も多様化しています。こうしたグローバル化や顧客ニーズの多様化に対応していくためには、多様な価値観を持つ人々の発想を活かすことのできる組織でなければ生き残れません。

このような背景から、近年では、多様性を活かす、ダイバーシティ・マネジメントが注目されています（図1参照）。とくに女性のパワーに焦点を当てて、これをもっと組織に生かしていこうという発想が重要になってきています。このダイバーシティ・マネジメントとは、変化への対応が求められる時代に、一人ひとりの多様性を活かして、創造性・モチベーションを高めるマネジメントです。それによって、多面的な思考をとりこみながら、市場に対して柔軟に適応できる組織に変革し、組織全体のパフォーマンスを上げることを目指します。このため、個々人の意欲や能力に応じて処遇を行う環境づくりや人材育成が重要課題となっていますが、こうした視点から女性の育成・活用・登用に強力的に取り組むことが必要になってきました。

さらには、女性社員一人ひとりの能力にあった仕事（種類と質）を与えることで、企業の総合力を向上させていくことが大切です。このためには、他の先進的な事例を学びあい、自社に適した取組みを見つけ出して推進していくことが重要であると考えます。

図1: ダイバーシティとして考えられる要因

(出典: 「ワーク・ライフ・バランス実践ハンドブック」日本生産性本部)



2. 遅れている女性の管理職登用

現状では、多くの日本企業は諸外国に比べ、女性活用の対応がかなり遅れており、世界水準に近づく努力抜きには、グローバルな競争社会の中での勝ち残りも危うくなりかねません。社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%にするという政府の目標がありますが、企業における管理的職業従事者は10%程度であり、大きな乖離があります。最近では、アジア諸国の変化は著しく、女性の地位が急速に高まってきています。他の国の変化が大きいため、結果的に、日本の管理的職業につく女性の割合は、アジア諸国からも大きく引き離されてきています。(図2・図3参照)

企業が働く女性のパワーアップに取り組むことは、既存の価値観だけではなく、新たな視点が加わることで長期的に企業競争力を支え、組織力を向上させていくためにも重要だといえます。

図2: 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合(国際比較)

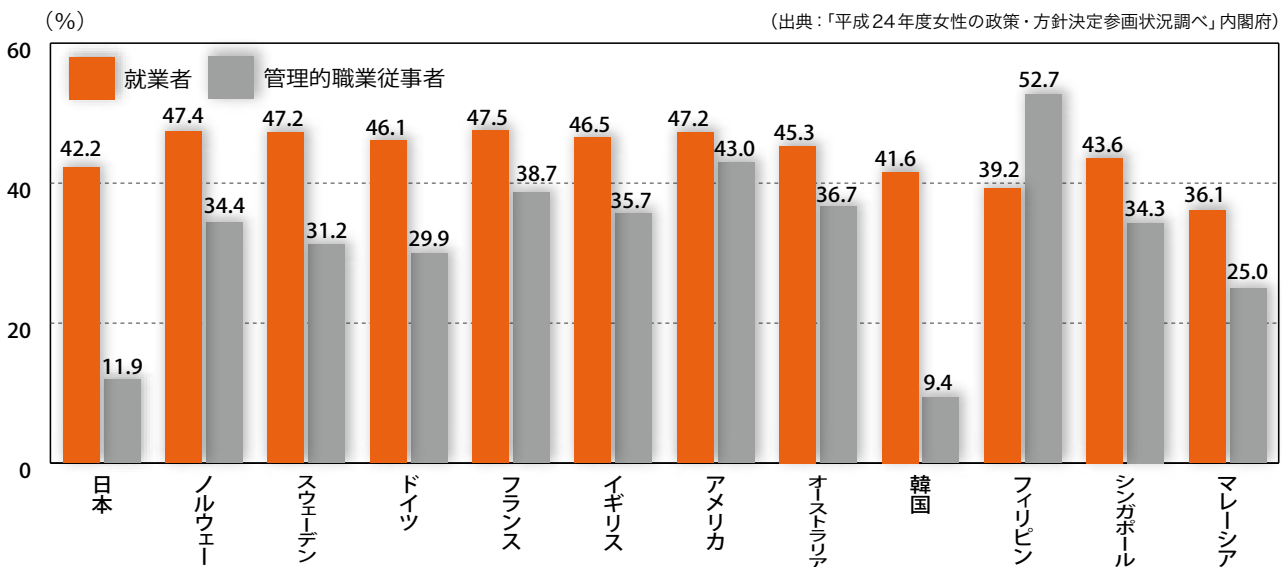
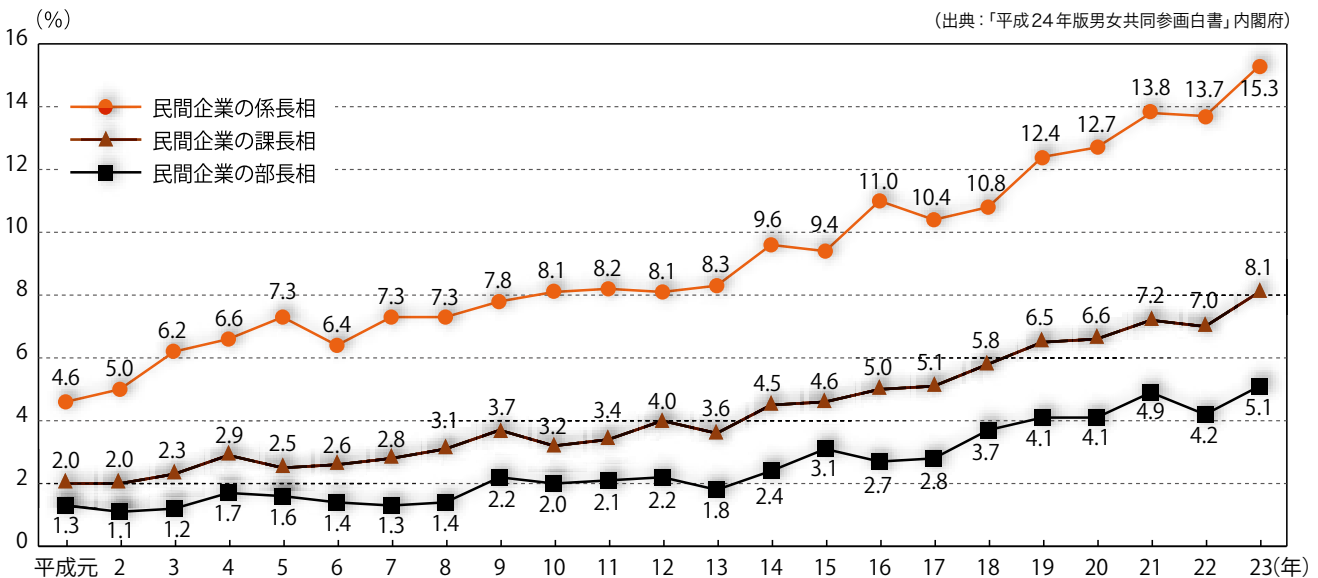


図3: 役職別管理職に占める女性割合の推移



● 3. 女性の育成・活用・登用を応援する

女性が自らの仕事能力を高めることへの意欲は強く、より高い目標に向かい、自己の成長を図り、組織での仕事責任を果たしたいと願う人が年々増えています。

女性の活躍を図る効果としては、女性社員の仕事意識が高まる、優秀な人材を採用できる、組織風土の変化などがあげられています。日本生産性本部の「日本の人事制度の現状と課題」に関するアンケート調査（2008年）によっても、女性社員を積極的に活用することや管理職に登用することが、企業業績に効果があると感じている企業が8割近くになっています。主な理由として、業績への直接的なインパクトというよりは、多様な働き方の社員が増え、会議の効率化など業務遂行の改善が進む、性別に関係なく、能力のあるものをきちんと評価・処遇していくことが職場全体の活性化につながるということが挙げられています。つまり、女性活躍推進は、企業の経営戦略として位置づけるべき課題なのです。

現に、女性社員の活用や管理職登用のために、様々な施策への取組みが実施されてきています。特に、女性管理職が増加した企業では、その取組みが熱心に行われています。最も重要な点は、経営層からのトップダウンによる（女性活用・管理職登用に向けての）企業風土・意識改革の意思表示・明言化への取組みです。また、仕事領域の拡大、公正な評価による昇進機会の提供など、経営者、特に中間管理職への理解を促すことが重要です。さらに、女性コア人材育成を管理職の評価項目とする、転勤などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用する、といったことも検討課題となってくるでしょう。

● 4. メンターの必要性

女性管理職が少ない、あるいは全くいない理由として、必要な知識や経験・判断力不足や、勤続年数不足が指摘されていますが、これらの問題を解決することが、今後取組みを進める上での課題でもあります。

企業の現状を見ると、女性社員の活躍推進のための行動プラン・行動目標の作成、女性社員の管理職登用に関する数値目標の設置、候補者に対する意図的なキャリアパス経験、モデル(規範)となる女性社員の育成、女性社員に対するメンター制度の導入などの取組みは、まだまだ低い状況にあります。(P8・図8参照)

しかし、メンター制度を取り入れることで効果を出している企業も増えてきています。具体的には、その導入によって、メンティとなった女性社員に、自発的に課題解決に取り組む姿勢が表れてきた、コミュニケーションの重要性を認識するようになった、視野が拡大した、さらに、目標に向かって前進する力が高まった、といった効果があらわれてきています。また、メンター制度を通じて社内外のネットワークを築くことは、女性社員の意識啓発に大きな意義をもたらすでしょう。

Ⅱ 急がれる女性社員の活躍推進

コア人材として活躍できる女性社員の層の厚みを増していくことを、企業は経営戦略の一環として位置づけることが重要です。しかし、そのためにはまだ多くの課題が残されているのが現状です。こうしたことから、女性社員の育成を推進する上での問題点を把握し、その効果的な支援の検討に資するため、第4回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」（日本生産性本部）を2012年に実施しました。

今回の調査をみても、女性社員の活躍推進には、経営トップの意識と行動が不可欠であり、経営トップがメッセージ発信している企業ほど、役職における女性比率は高くなっています。また、女性社員の意識を高めるために、チャレンジングな仕事の機会や仕事の幅を広げる異動・転勤等の機会を与えることが必要とされています。

1

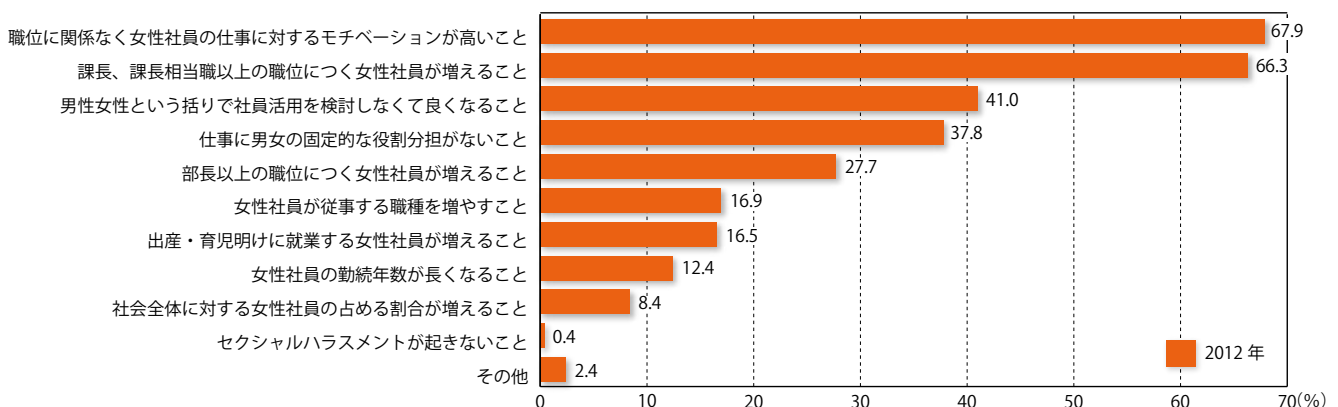
部長(相当職)、課長(相当職)の女性の割合は増加したが、役員(相当職)の割合は若干減少。また、3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の女性の割合は3年前と比べ大幅増加。

役職別の女性比率をみると、部長(相当職)と課長(相当職)は昨年より増加しましたが、役員については若干減少しました。3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の人の割合は3年前(2009年)と比べ大幅に上昇しており、課長等への登用を増やすための取組みは進んできています。今後は、部長(相当職)や役員への登用を増やしていくことが課題です。また、女性の活躍推進がされている状態としては、職位に関係なく女性の仕事へのモチベーションが高いことと、課長(相当職)以上の職位につく女性が増えることが多くなっています。

図4: 役職における男女比率

従業員数	役員		部長(相当職)		課長(相当職)		3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の人		
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
1～299人	96.0	4.0	96.3	3.7	87.4	12.6	81.0	19.0	
300～999人	97.6	2.4	95.5	4.5	88.9	11.1	77.8	22.2	
1000～2999人	99.0	1.0	98.0	2.0	95.4	4.6	89.6	10.4	
3000人以上	97.2	2.8	97.8	2.2	94.8	5.2	89.8	10.2	
2012年	97.2	2.8	96.9	3.1	91.3	8.7	84.0	16.0	
参考	2011年	96.6	3.4	98.2	1.8	93.2	6.8	84.1	15.9
	2010年	97.4	2.6	97.3	2.7	94.2	5.8	88.5	11.5
	2009年	99.0	1.0	97.2	2.8	95.1	4.9	89.8	10.2

図5: 女性社員の活躍推進がされている状態(上位3つを回答)



2

女性活躍推進の課題としては、昨年同様、女性社員の意識が7割以上と最も高く、次いで、管理職の理解・関心が薄い、育児等家庭的負担に配慮が必要とする割合が半数以上。

女性社員の活躍を推進する上での課題は、昨年同様、女性社員の意識が最も高く7割以上で、次いで、管理職の理解・関心が薄い、育児等家庭的負担に配慮が必要とする割合が高くなっています。女性の意識としては、昇進や昇格への意欲が乏しいことや、難しい課題を出す敬遠されやすいことなどが課題とされています。女性活躍推進の取り組みを活発にするには、女性社員の意識を高めることと、経営トップからの積極的なメッセージ発信などにより管理職の意識を変えていくことなどの取り組みが不可欠です。

図6:女性社員の活躍を推進する上での課題:上位3つを回答

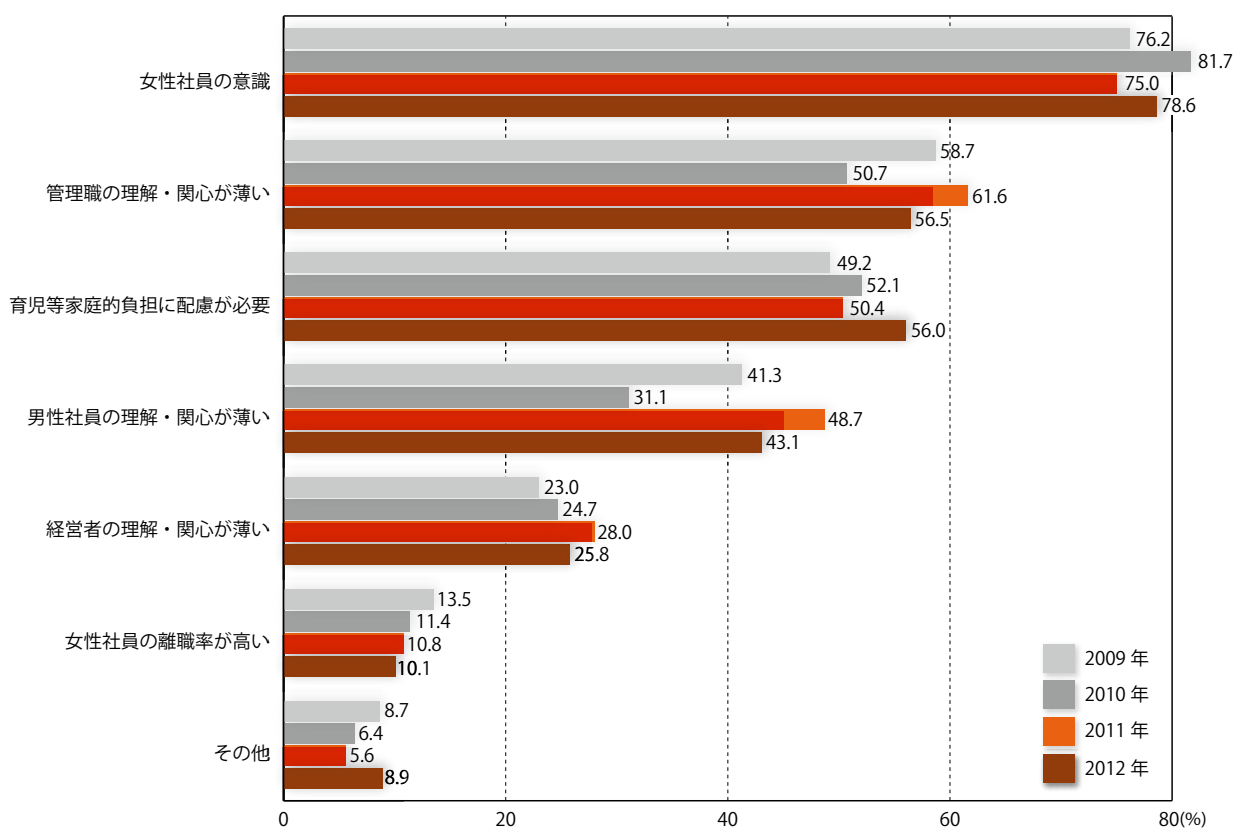
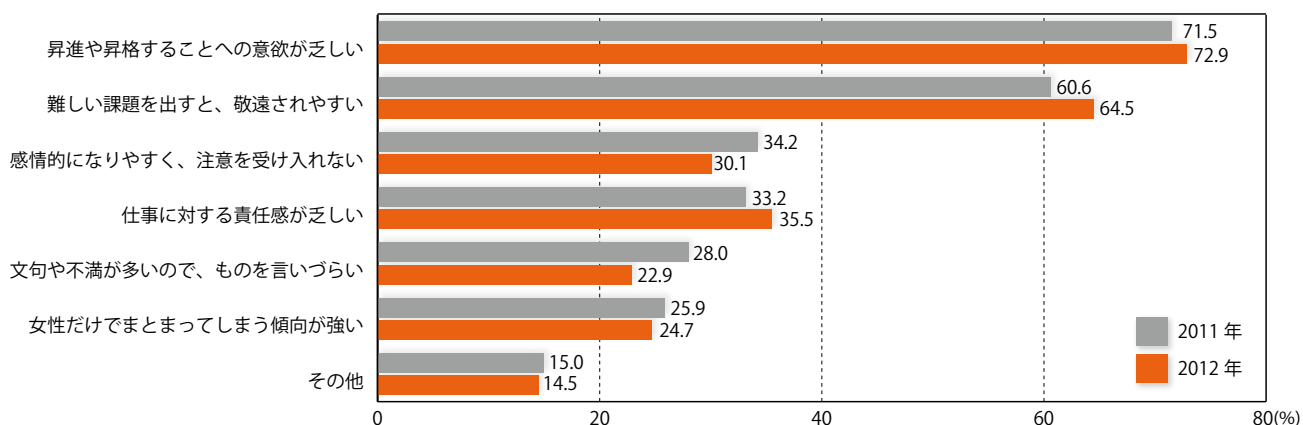


図7:男性の上司の女性社員に対する見方<図6で「女性社員の意識」と回答した企業=100%(上位3つを回答)>

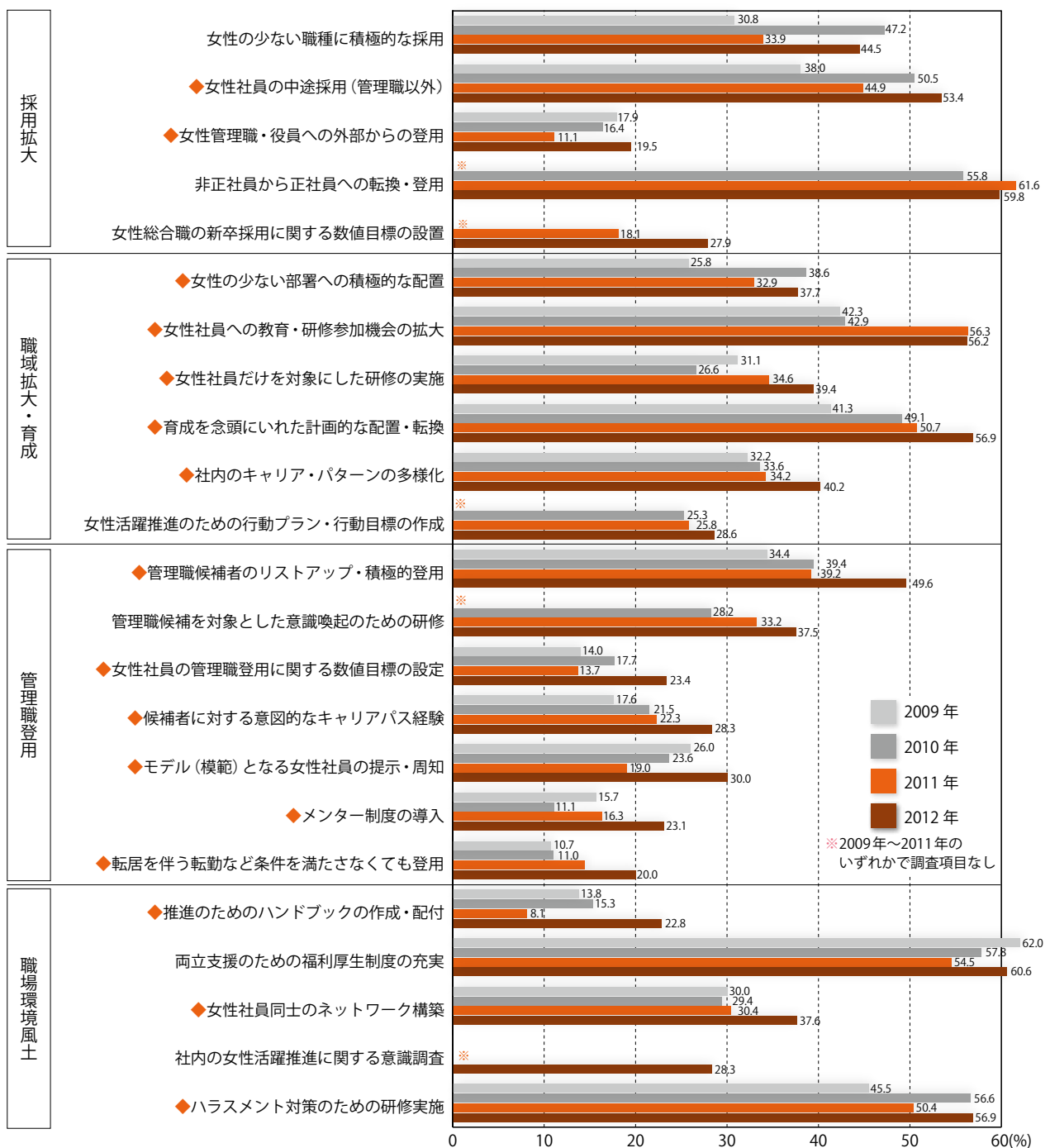


3

効果のあった施策のうち、女性総合職の新卒採用の数値目標設置、育成を念頭にいった計画的な配置・転換、管理職候補者のリストアップ・積極的登用、メンター制度導入などが昨年より増加。

活躍推進の効果のあった施策のうち、特に女性総合職の新卒採用に関する数値目標の設置と管理職候補者のリストアップ・積極的登用が、昨年より増加しています。また、3年前よりも増加したものは、全体で16項目(◆印)ありますが、育成を念頭にいった計画的な配置・転換、社内のキャリアパターンの多様化、候補者に対する意図的なキャリアパス経験、転居を伴う転勤など条件を満たさなくても登用は、連続して増加しています。

図8:女性活躍推進の取組み(「取組みを行っていて、効果があったか出つつある」と回答した企業の割合)



4

メンター制度を導入している企業は3年連続増加して、3割弱。効果はメンティ自身が自発的に課題解決に取り組む姿勢が表れてきたこと、課題はメンターの時間を確保できないことが多い。

メンター制度を導入している企業は3年連続で増加しています(2009年16.8%、2010年21.6%、2011年21.8%、2012年25.8%)。メンティの成長が表れている場面として、メンティ自身が自発的に課題解決に取り組む姿勢、社員の視野の拡大、コミュニケーションの重要さの認識とする割合が半数を超えています。問題点は、メンターの時間を確保できないことのほか、メンター自身が役割を理解できていない、メンター・メンティの上司の制度への理解が不足しているなどが多くあり、実施前のメンターの役割説明と上司を含めた周囲への説明が重要です。

図9: メンター制度など相談体制

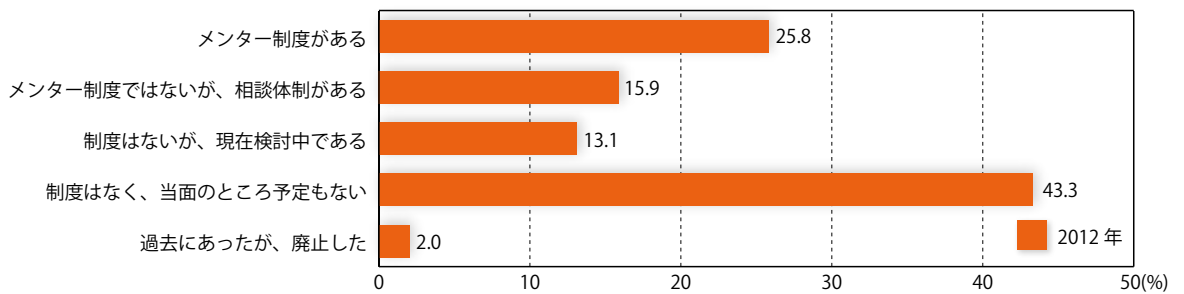


図10: メンター制度の導入で、メンティの成長が表れている場面 (図9で「メンター制度がある」と回答した企業=100% (上位3つを回答))

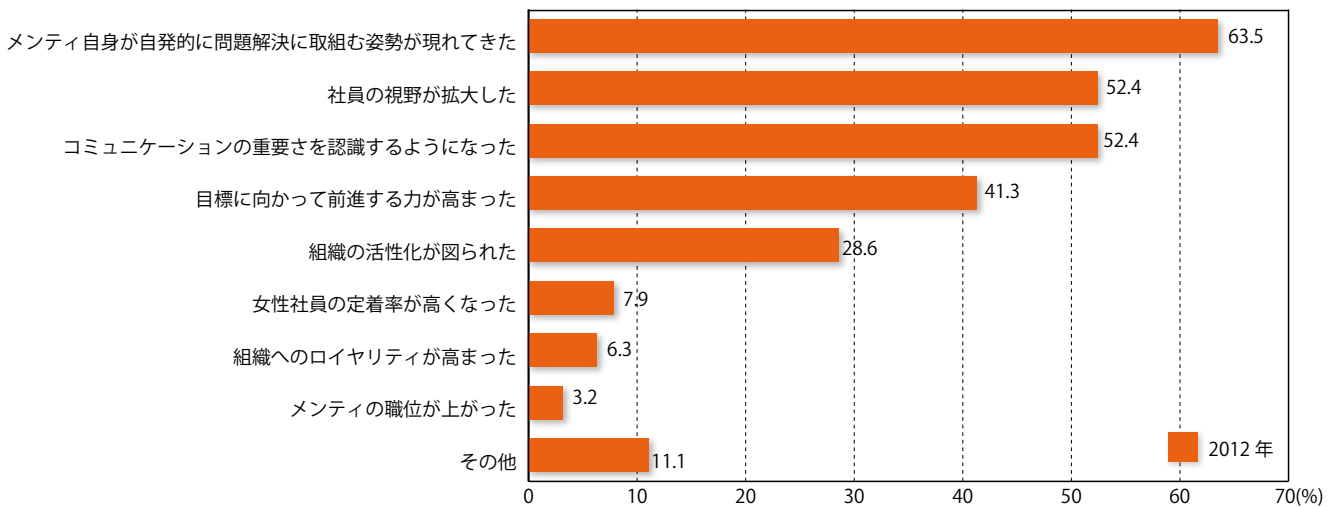
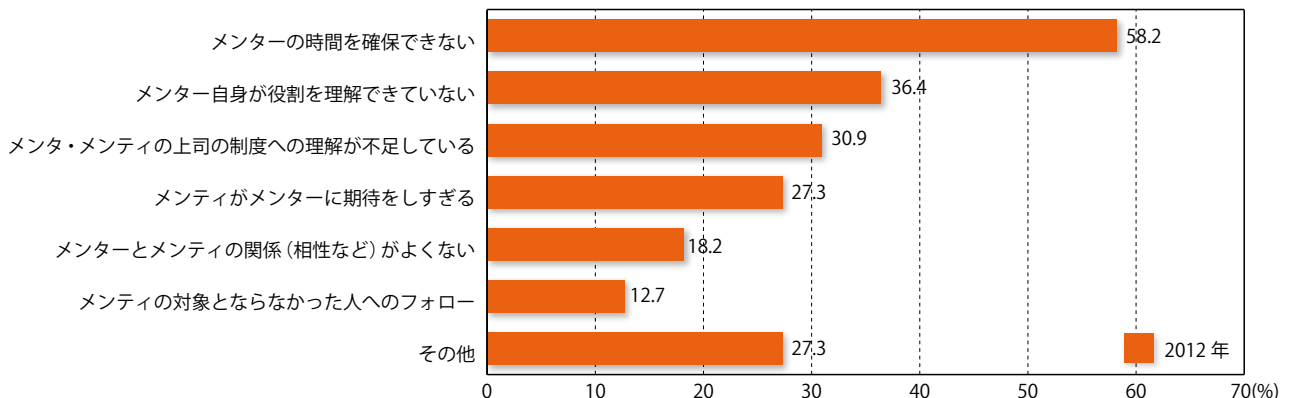


図11: メンター制度の導入での問題点 (図9で「メンター制度がある」と回答した企業=100% (上位3つを回答))



5

女性社員の意識を高めるために、仕事の幅を広げるような異動や転勤等の機会を与えている企業が5割以上。また、住居の変更を伴う異動を行っている(国内のみ)企業も約4割。

女性社員の意識を高めるためには、仕事の幅を広げるような異動・転勤等の機会やチャレンジablな仕事の機会を与える、さらに、仕事やキャリアについてサポートすることに取り組む企業が多くなっています。また、女性社員への仕事の幅を広げるような異動や転勤などの機会の与え方としては、部門を超えての異動や部門内での担当替えを行うが6割以上、住居の変更を伴う異動(国内のみ)が約4割のほか、海外転勤・海外での長期駐在の異動を行う企業もあり、女性社員の成長を意識した異動・転勤の機会を与える企業が増えています。

図12：女性社員の意識を高めるために行っていること（該当するもの全てを回答）

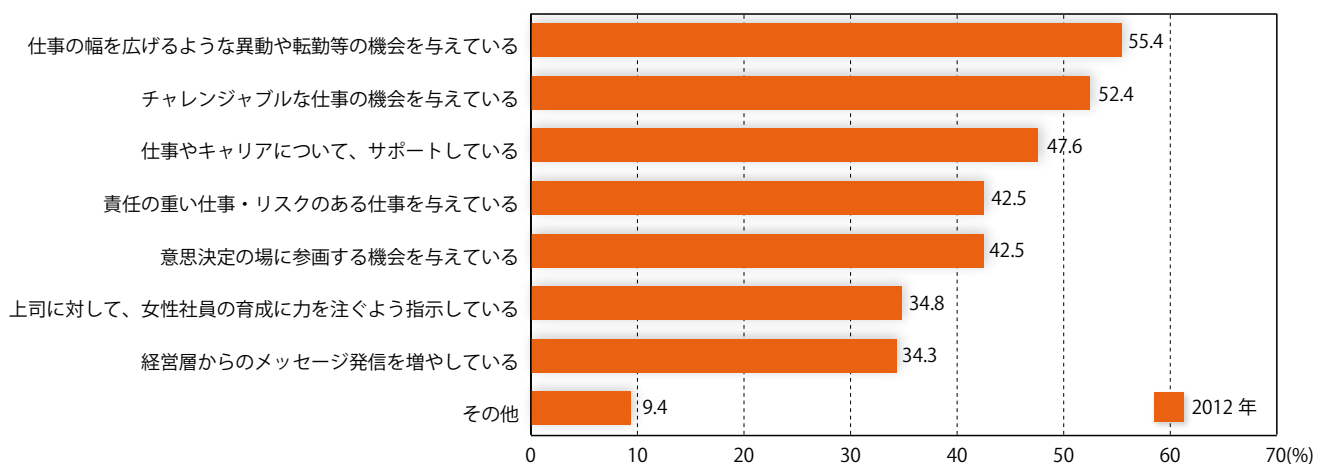
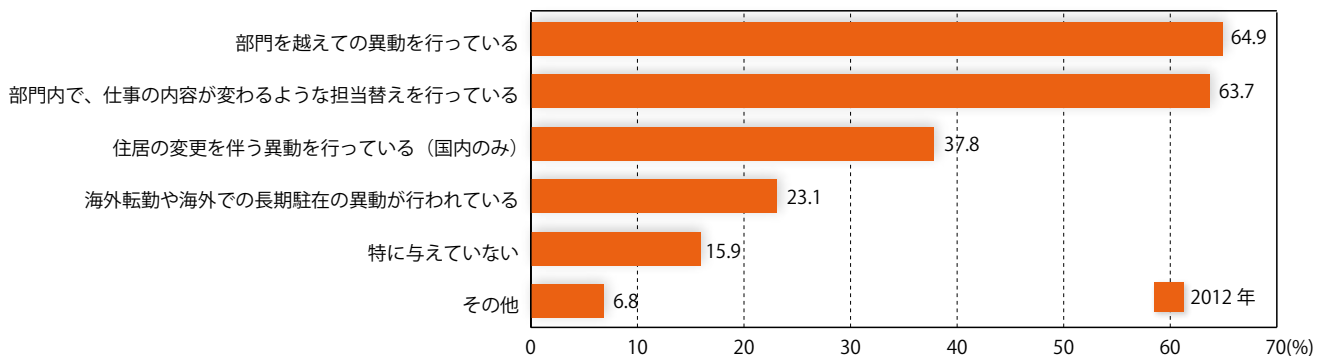


図13：女性社員への仕事の幅を広げるような異動や転勤などの機会の与え方（該当するもの全てを回答）



6 女性社員のネットワーク構築の支援を行っている企業は半数以上。社内の女性社員を広く対象にしたものや社内の子育て中の女性社員の情報・ネットワーク交流会の場などを支援。

女性社員のネットワーク構築の支援を行っている企業は55.7%と半数を超えています。支援の形式としては、社内の女性社員を広く対象にしたネットワークの機会、ネットワークを社内の子育て中の女性社員の情報・ネットワーク交流会の場、社外の女性とネットワーク構築できる研修などに単発で参加などが多くなっています。社内外の女性とのネットワーク構築や情報交流は、気づきや刺激、そして、目標となる女性から学ぶ機会を与えることとなり、女性社員の行動の変化につながります。

図14：女性社員のネットワーク構築の支援の形式：「女性社員のネットワーク構築の支援を行っている」と回答した企業=100%（該当するものを全てを回答）

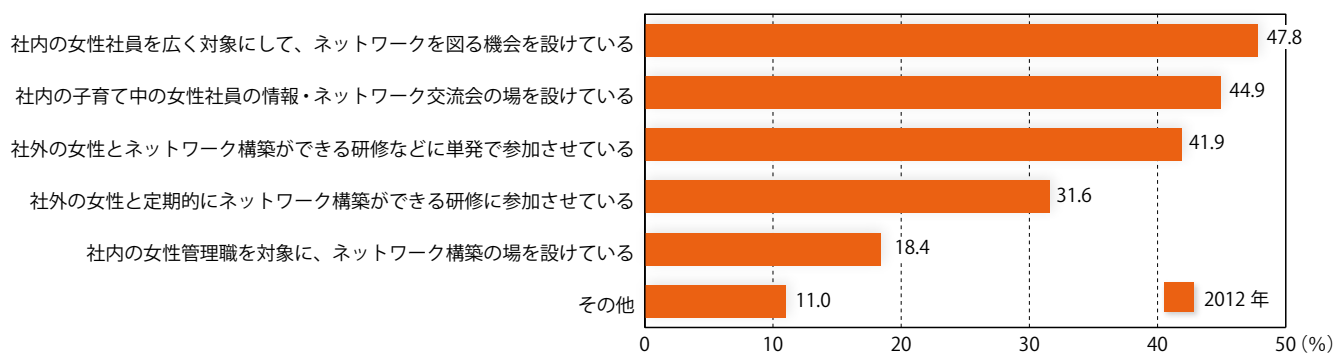
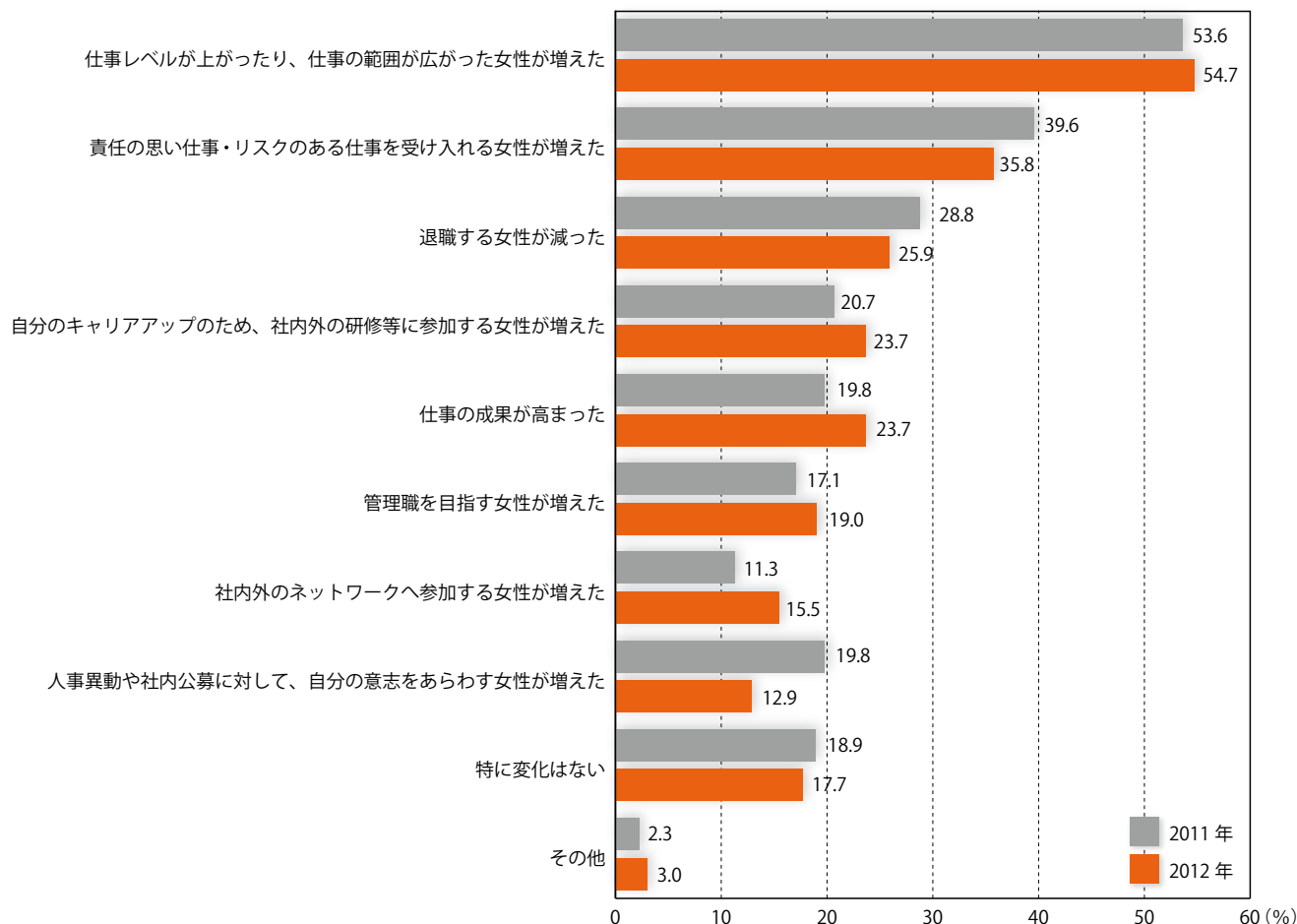


図15：女性社員の行動の変化（3年前と比較：上位3つを回答）



Ⅲ 私たちが進める活動

■ 経営者・管理職の意識改革にむけた働きかけ

特に、男性経営者・管理職を対象に、女性活用への意識改革と経営者・管理職への積極的登用を推進するため、企業はもとより、政府・経済団体・労働団体・政党・教育機関への働きかけを行います。また、成功事例の収集やその整理・提供などにより普及・推進を行います。

■ 女性活躍推進の具現化にむけた取組み

「メンター研究会」や「ネットワーク研究会」を設置し、メンタリングの普及にむけた支援や働く女性のネットワーク化などのあり方の検討を行っています。また、日本生産性本部との協同により、女性社員の活躍推進の実情や効果的な支援策を把握するため「コア人材としての女性社員育成に関する調査」を実施するなどの取組みを進めています。

■ メンター・アワードの実施（P14～18参照）

メンターによるサポートの意義や重要性を普及させ、女性の活躍を応援する組織風土の醸成や取組みを加速させることを目的に、「メンター・アワード」を2009年から実施しています。組織内の制度や仕組みとして独自性ある創意工夫された取組みや、よき相談相手として活躍や成長を支えた人を表彰しています。

（主催：ワーキングウーマン・パワーアップ会議／日本生産性本部）

応募部門	表彰対象
① メンター制度表彰 “組織のイキイキ活躍度アップ”	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性または男女双方を対象として、社員の育成・活用を積極的に促すことを目的としたメンター制度を、仕組みとして取り入れている組織 ● 制度を取り入れたことにより、女性のより一層の活躍が促進され、それが組織の活力として効果を表している組織 <p>※メンター制度という名称でなくても、組織内の仕組みとしてのサポート体制があれば対象となります</p> <p>※企業、労働組合、その他すべての組織が対象です。組織全体の取組みの他、一部の部門や事業所単位での取組みも対象となります</p>
② メンター個人表彰 “メンティの活躍・成長を支えた”	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性が活躍・成長するために、仕事やキャリアについて助言をし、熱心にサポートをしている人や、女性の仕事に対する意欲を高め、成功への導きやチャンスを意識するきっかけを与えている人 <p>※メンティは女性のみが対象となりますが、メンターは男女、組織内外を問いません</p> <p>※メンター制度上のメンターだけでなく、事実上のメンターも対象となります</p> <p>※応募にあたっては、メンティとなった女性（1名）からの作文／エッセイを提出頂きます</p>

■ エンパワーメント・フォーラムの開催

働く女性の成長と活躍を応援し、企業における女性活躍推進を活発にしていくことを目指し、社会的な普及啓発として開催します。フォーラムでは、講演やメンター・アワード受賞者によるパネルディスカッションのほか、メンター・アワードの表彰式を行っています。



■ ホームページからの情報の提供

ホームページ (<http://www.powerup-w.jp/>) を通じて、働く女性のパワーアップに関する情報を発信するほか、交流の場を作っていきます。また、月1回メールマガジンを発行しています。

会社を元気にする メンタリング・ハンドブック ～導入から実践～ (メンター研究会編)

メンタリング・プログラムの基本を理解し、人材育成に役立てていただける一冊。女性はもちろん、多くの社員層を対象の、今後メンタリング・プログラムの導入を考えている企業だけでなく、すでに実施している企業にも参考にさせていただける内容にまとまっています。

● 目次

- 序 章 メンタリングの意義
- 第Ⅰ部 メンタリング・プログラムの導入の流れ
- 第Ⅱ部 メンタリング成功のポイント
- 第Ⅲ部 メンタリング・プログラム導入の企業事例

● 全体構成：A 5判サイズ・全120ページ



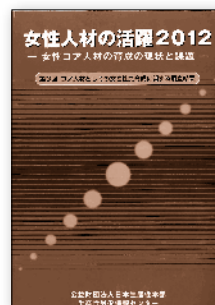
女性人材の活躍2012 ～第3回コア人材としての女性社員育成に関する調査結果～

「コア人材としての女性社員育成に関する調査」の調査結果をもとに、女性コア人材育成の現状と課題をとりまとめています。企業での具体的な取組み策の検討や推進に役立つデータが豊富です。

● 目次

- 第1章 調査の概要
- 第2章 調査結果の分析
- 第3章 企業経営と女性人材の活用への視点

● 全体構成：B 5判サイズ・全187ページ



(共に日本生産性本部・生産性労働情報センター発行)

●「メンター・アワード 2013」受賞組織の主な取組み内容

1.“組織のイキイキ活躍度をアップする”メンター制度表彰

組織名	取組みの主なポイント	組織概要
<p><優秀賞> アステラス製薬株式会社 (東京都中央区)</p>	<p>役員メンターとメンティがビジネスに繋がるテーマをペアで決定</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2015年の目指す姿の一つとして「数多くの女性の経営基幹職(管理職相当職)が様々な部署で活躍している」状態を達成するため、上位職候補となる女性経営基幹職に対して、取締役・執行役員がメンターとなり、異なる部門同士のペアで実施。「ビジネスに繋げる」ことを意識して、ペアでテーマを決定。 ● 事前説明会をメンターとメンティそれぞれに実施するとともに、メンティへは終了後、総括ミーティングにて、アクションプランの作成を行い、その後の成長をサポート。 ● 女性の管理職人数は、2010年60名、2011年75名、2012年91名と毎年増加。等 	<p>業種：医薬品の製造・販売・輸出入 従業員：5,842名 男性：4,757名 女性：1,085名 メンター制度開始年月：2011年1月</p>
<p><優秀賞> あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 (東京都渋谷区)</p>	<p>役員をメンターとして、経営意識向上と社内ネットワークづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 合併前から両社において、新入社員向けにメンター制度を実施してきたが、合併後の2011年度からは女性管理職へ更なる成長機会の提供「女性管理職の経営に対する意識の向上と支援」を目的に、経験不足を補い、ロールモデルを見せるため、男性役員をメンターとする「女性管理職メンター制度」を実施。 ● メンターとメンティをなるべく異なる部門や出身会社でマッチングしたことで、業務上あまり接点のなかった男性役員とも人間関係ができ、女性管理職の社内ネットワークづくりに効果。 ● 女性の管理職人数は、2010年92名、2011年101名、2012年123名と毎年増加。等 	<p>業種：損害保険 従業員：17,549名 男性：7,900名 女性：9,649名 メンター制度開始年月(合併後)2011年7月 (合併前)2009年4月</p>

2.“活躍・成長を支えた”メンター個人表彰 (メンティからの応募に基づき選考)

メンター名	取組みの主なポイント
<p><入賞> 福田 明子 (JEC連合 男女共同参画推進室室長 田辺三菱製薬労働組合 中央副執行委員長)</p>	<p>労働組合の役員・組合員を広く対象にして、女性リーダーづくりを支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 産業別労働組合活動における、女性の参画の機会において、立場や状況が多様なメンティに対して助言を行い、女性リーダーづくりを支援している。「女性の少ない労働組合だが、役員を続けていこう」と思うメンティが数多くいる。 ● 「今の社会にあなたが必要なんだ。もっと活躍して欲しい」というメッセージを発信し、自ら成長したいと意欲を持つ女性が増えている。
<p><入賞> 熊野 恵造 (コヴィディエンジャパン(株) エナジーデバイス事業部 事業部長)</p>	<p>新たなロールモデルへと女性営業職の活躍をサポートし、その定着で組織活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 優秀な女性社員の定着により、組織の更なる活性化を図りたいという思いを強く持ち、特に、女性営業職がキャリアとライフイベントとの両立できるよう積極的に支援し、社内の新たなロールモデルとしての活躍をサポートしている。 ● US本社への海外出張の機会の推薦、新たなキャリアパスに進むことを悩んでいる際の助言、壁を乗り越えるための助言などの支援を行っている。

●「メンター・アワード 2012」受賞組織の取組み内容

1. 組織のイキイキ活躍度をアップする「メンター制度表彰」

組織名	取組みの主なポイント	組織概要
<p><優秀賞> 第一生命保険株式会社 (東京都千代田区)</p>	<p>全国の女性職員をカバーした「メンターネットワーク」を構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理職候補の女性職員がダイバーシティ推進者となり、女性職員の意識改革・行動改革の牽引役として、次のステップに向けたアドバイスを実施。さらに、そのダイバーシティ推進者にも、上位メンターとして所属を越えた「ブロックリーダー」を配置して、全女性職員をカバーする「メンターネットワーク」を構築。 ● その結果、女性管理職は継続的に増え、2007年部長3名(0.8%)、課長級129名(5.3%)から、2011年部長7名(1.3%)、課長級167名(6.8%)と増加。係長クラスに占める女性の割合も上昇。 ● また、上位職位に前向きな女性職員の割合が増加(2008年28.7%から2011年42.8%)。等 	<p>業種：生命保険業 従業員：56,908名 男性：5,481名 女性：51,427名 メンター制度開始年月 ：2009年4月</p>
<p><優秀賞> 株式会社高島屋 (大阪府大阪市)</p>	<p>入社4年目の主任と10年目前後の課長を組合わせた制度を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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、主任進級の翌年(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するメンタリング制度を実施。 ● 円滑な制度運用に向けて、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の実施や、メンタリングスキルを向上させるための研修を実施。 ● 職制以外に社内ネットワークが広がるほか、女性管理職の一定の割合の輩出にも繋がっている。(2011年22.8%)。等 	<p>業種：百貨店業 従業員：5,432名 男性：2,770名 女性：2,662名 メンター制度開始年月 ：2009年10月</p>
<p><優秀賞> 国立大学法人 名古屋大学 (愛知県名古屋市)</p>	<p>メンター・メンティ向けのガイド作成により、自己応募者が増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 入職後3年目までの教員に対して、中堅教員がメンターとなる「教員メンタープログラム」を2005年から導入。メンター・メンティのためのガイドを作成し、メンターとメンティによる主体的な取組みを効果的に支援。 ● 自己応募型(一部は指名型)であるが、プログラムの意義が着実に浸透し、プログラム利用者は年々増加。 ● 管理職(教授・事務職員課長級など)に占める女性の割合が2009年6.7%、2010年6.8%、2011年7.3%と増加。また、教員に占める女性の数も、2009年194名(11.3%)、2010年197名(11.7%)、2011年201名(11.7%)と増加。等 	<p>業種：大学 教職員：4,287名 男性：2,646名 女性：1,641名 学生：16,597名 男性：11,471名 女性：5,126名 メンター制度開始年月 ：2005年4月</p>

■「個人部門」の受賞者はホームページをご参照下さい。

メンターとは

豊富な職業経験を活かし、後輩など(メンティ)からの相談を受けて、その課題達成や問題解決をサポートし、職業人としての成長を支援していく人

※ 現在の上司はメンターに含まれません。ただし、過去の上司については、直接の上下関係でなくなった後、相談に乗っている場合は含まれます。

※ メンターがサポートする相談者は必ずしも一人ではなく、複数の場合もあります。

●「メンター・アワード 2011」受賞組織の取組み内容

組織名	取組みの主なポイント	組織概要
<優秀賞> 全日本空輸株式会社 (東京都港区)	キャリアデザインセミナーとメンター制度で、入社5年目の女性社員を支援 <ul style="list-style-type: none"> ● 目標となる先輩女性社員の少ない職種（総合職、運航乗務職）の入社5年目女性社員や、キャリア採用者・職掌転換者の女性社員に向け、キャリアデザインセミナーを実施。キャリア目標に向けたアクションプランを実行する中で、同じ悩みを通過してきた先輩（女性管理職層）のアドバイスを気軽に聞ける場の設定や社内ネットワーク作りの支援を目的に、希望者にメンター制度を実施しサポート。 ● メンター制度を本音で話せる場とするため、事務局（人事部）への報告義務を課さず、極力介入しない仕組みで運用している。 ● ライフステージにあったキャリア構築を支援し、女性管理職比率は2008年7.1%、2009年8.0%、2010年8.2%と毎年アップ。等 	業種：空運業 従業員：13,126名 男性：6,231名 女性：6,895名 メンター制度開始年月：2008年7月
<優秀賞> 株式会社オークローンマーケティング (愛知県名古屋市)	メンターとOJTで、若手層の定着化と中堅層の育てる意識を醸成 <ul style="list-style-type: none"> ● 9割が転職者であるためOJTを行うことが難しい組織風土だったが、2004年から新卒者の定期採用を始めたことをきっかけに、教育研修制度及び人材育成のあり方を見直し、2007年からOJTとメンター（管理職手前のリーダー層）による職場内外のダブルサポートを実施。 ● 週1回メール・面談・食事など接点を持つほか、月1回メンター・メンティ共に報告書を提出するなど、きめ細かく運用している。 ● その結果、新卒の離職率はメンター制度導入前と比べて1割低下したほか、OJTも定着。また、女性のリーダー昇格割合は、2008年46.4%、2009年80.9%、2010年57.1%と高まった。等 	業種：通信販売事業 従業員：456名 男性：246名 女性：210名 メンター制度開始年月：2007年4月
<優秀賞> 学校法人上智学院 上智大学 (東京都千代田区)	世界各国の研究者がメンターとなって理工系の女性研究者を育成 <ul style="list-style-type: none"> ● 全学的女子学生比率はほぼ半数だが、理工系は女子学生20%弱、女性研究者（教員・研究員）5%弱と少ないため、グローバル社会で活躍する理工系女性研究者育成を目指し、世界各国の研究者をメンターに迎え「グローバルメンター制度」を2009年から開始。 ● 「グローバルメンター制度」のほか、理工系女子学生を対象に「学生メンター制度」「卒業生メンター制度」を設け、3段階でメンター制度を実施。研究者・技術者を志願する女性を支援する仕組みを構築。 ● 国際社会で活躍する研究者がメンターとなることで、身近で意識啓発を受け、国際舞台に踏み出す足がかりとなっているほか、共同研究へのチャンスが広がっている。等 	業種：大学 教員・研究員：505名 男性：396名 女性：109名 学生：11,963名 男性：5,630名 女性：6,333名 メンター制度開始年月：2009年10月

メンターとしての要件

- ① 人の育成に思いがあり、部下・後輩の育成にも熱心
- ② 組織の中で、実績があり、一目置かれている
- ③ 社内外に人脈が豊富
- ④ 仕事の優先順位、時間管理ができている
- ⑤ 「人」として信頼できる、誠実である

出典：「メンタリング・ハンドブック」第2章「メンター研究会」編（座長：アキレス美知子）日本生産性本部・生産性労働情報センター発行

●「メンター・アワード 2010」受賞組織の取組み内容

組織名	取組みの主なポイント	組織概要
<p><優秀賞> 富国生命保険相互会社 (東京都千代田区)</p>	<p>メンターと「シニアメンター」のチームで新入社員全員を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全国の支社に配属される新入社員の孤独感を軽減するため、公募制により自ら応募してきたメンターとメンターをフォローする「シニアメンター」でチームを構成。テーマ設定もチーム単位で行い、新入社員全員をサポートしている。 ● 制度導入により、新入社員の成長のほか、メンター自身の成長や若手層の人的ネットワーク構築によるモチベーションアップ、さらには企業風土、企業文化等の明文化できないDNAを引き継ぐという効果もあらわれている。 ● 新入社員への綿密な個別対応への関心も高まり、採用者の女性割合は、2006年8.3%から2009年14.6%に増加した。等 	<p>業種：生命保険業 従業員：13,836人 男性：2,031人 女性：11,805人 メンター制度開始年月：2006年4月</p>
<p><優秀賞> キリンホールディングス株式会社 (東京都中央区)</p>	<p>メンティが次のメンターとなる「メンタリング・チェーン」を展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 女性総合職の継続就業と女性経営職のキャリア支援を目的に、メンタリングをスタート。プロテジェ（メンティ）経験者である女性経営職が、次のメンターになっていく「メンタリング・チェーン」の仕組みを作り、制度を拡充している。 ● メンタリング経験者が増えることで、社内に女性活躍推進の理解者と支援者が増えたほか、メンター同士が後輩のキャリア支援を相談し合うなど、メンタリングの輪が拡大。 ● その結果、総合職女性社員の5年目離職率が大幅に低下するほか、女性経営職比率が2006年1.7%から2009年3.0%に増加した。等 	<p>業種：グループの経営戦略・経営管理など 従業員：単社 263人 グループ 36,554人 (単社 男性：173人 女性：90人) メンター制度開始年月：2008年2月</p>
<p><優秀賞> 日本ハム株式会社 (東京都品川区)</p>	<p>異なる所属の組合せの「クロスメンター制度」でメンティの視野拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 会社全体として、女性活躍を推進する2つのプログラム研修で受講者をバックアップする役割としてメンターを配置しており、課題解決のための広い視野での助言やネットワーク面での援助を行い、受講生の仕事意欲の向上につながっている。 ● 事業本部の独自プログラムでは、メンターとメンティは、製造部門と営業部門で組合せる「クロスメンター制度」を取り入れており、立ち位置の異なる業務の中でのサポートが可能となり、視野の拡大や双方の業務上のプラス効果を出している。 ● ポジティブアクション目的のプログラム導入後、女性管理職の割合は2006年0.8%から2009年2.3%にアップした。等 	<p>業種：食品製造販売 従業員：4,607人 男性：2,741人 女性：1,866人 メンター制度開始年月：2005年4月</p>

ワーキングウーマン・パワーアップ会議 <http://www.powerup-w.jp/>

「メンター・アワード 2009」受賞組織の取り組み内容

組織名	取り組みの主なポイント	組織概要
<優秀賞> P & G (兵庫県神戸市)	人材育成ビジョンと連動した全社的・自発的なメンター制度を長年実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成の一環として、20年近く「社内メンター」を全社的に実施。自発的にメンター・メンティの関係を築く組織風土ができており、ほぼ半数の社員がメンター・メンティの経験を持つ。 ● メンターのメンティ育成のための貢献を公平に評価される仕組み作りにより、積極的・継続的な支援を実現。 ● その結果、女性の役員相等級 20%、部長級 24%、課長級 24%となる他、定着率の低い部署の定着率もアップ。等 	業種：化学 従業員：4,636人 男性：1,743人 女性：2,893人 メンター制度開始年月 ：1990年代初頭
<優秀賞> 国立大学法人 神戸大学 (兵庫県神戸市)	女性研究者育成を、学内外(企業・高等教育機関)のメンターで支援 <ul style="list-style-type: none"> ● 「メンターラボ」を設置し、研究中断者や経験の浅い女性研究者が、先輩研究者を指名するメンター制度を実施。 ● 学内のみでなく、他大学・研究機関・企業と連携を図り、第一線で活躍する男女の研究者がメンターとなり支援。 ● その結果、メンティから、メンターとの対話や交流によるモチベーションの向上、研究助成への応募、各種制度の利用意欲の向上などの声があらわれてきている。等 	業種：大学 教職員：3,165人 男性：1,857人 女性：1,308人 メンター制度開始年月 ：2007年10月
<優秀賞> 住友スリーエム 株式会社 (東京都世田谷区)	「新しい企業文化の創造」全社プロジェクトから女性社員メンタリングを推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 「新しい企業文化の創造」をテーマした全社プロジェクトの一環として、女性社員の加速的育成を目的にメンタリングプログラムをスタートし、女性管理職も増加。 ● 現在、新入社員向けと入社2年目以降マネジャーまでを対象とした2つのメンタリングプログラムを実施。 ● 2002年に6人から開始したが、2007年には100名程度が参加。メンターの成長にも効果が出てきている。等 	業種：化学製品販売 従業員：2,227人 男性：1,863人 女性：364人 メンター制度開始年月 ：2002年7月
<特別賞> NTTソフトウェア 株式会社 (東京都港区)	「仕事と育児の両立」に焦点をあてた制度で、女性の就業継続を支援 <ul style="list-style-type: none"> ● 「仕事と育児の両立」に焦点をあてたメンター施策を推進し、メンティが働き続けることを支援することが目的。 ● メンターは「仕事と育児を両立しながら職場で活躍している女性社員」が担当。メンティは希望者全員が受けられるが、特に休職からの復帰者や妊婦になった人に対しては随時申込可能な制度として柔軟に運用している。等 	業種：ソフトウェア開発 従業員：1,446人 男性：1,292人 女性：154人 メンター制度開始年月 ：2007年10月

メンタリング運用の基本的ルール

- ① メンタリングで知り得た情報は口外したり、利用しない
- ② メンタリングの時間は基本的に就業時間内に行う
- ③ メンタリング日時、場所はメンティが自ら設定する
- ④ メンタリングの時間は定期的に設定し、時間厳守で行う
- ⑤ メンティ、メンターが相談できる第三者窓口を置く

出典：「メンタリング・ハンドブック」第2章「メンター研究会」編（座長：アキレス美知子）日本生産性本部・生産性労働情報センター発行

お問い合わせ先

ワーキングウーマン・パワーアップ会議

事務局：公益財団法人 日本生産性本部

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1

TEL：03-3409-1122 FAX：03-3409-1007

URL：http://www.powerup-w.jp/ E-mail：powerup@jpc-net.jp