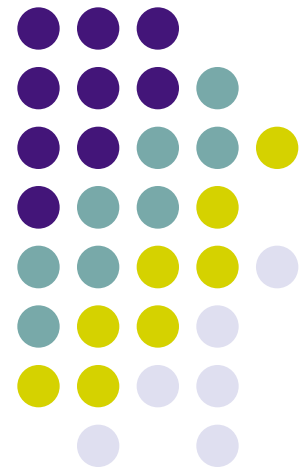


女性社員活性化と メンタリング効果の検証について

慶応義塾大学院

政策・メディア研究科 修士

花田光世研究室 小宮山 敏恵





研究背景1 (女性社員活性化必要性)

①労働力不足への対応

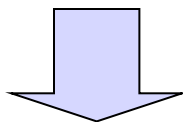
- 厚生労働省(2006.12) 出生率の予測変更1.39→1.26
- 2007年 団塊世代定年退職

②CSR(企業の社会的責任)からの要請

- 女性管理職比率や女性役員比率が求められる

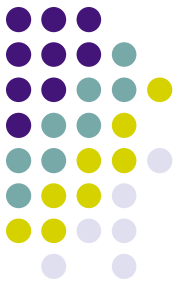
③女性の視点

- 購買決定に女性が関与→女性の視点を活かしたものづくり



企業において女性社員活性化が必要とされている

研究背景2 (女性社員活性化とメンタリング)



①米国の先行研究

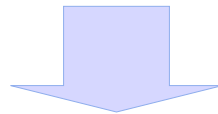
- メンタリングが女性のキャリア発達やキャリアサクセスに重要な役割を果たすことが米国の先行研究で指摘(Henning&Jardin Phillips Kanter Roche)

②日本のメンタリング制度導入事例(日本IBM)

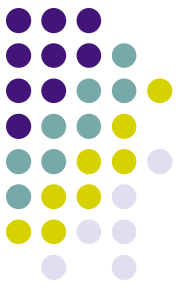
- 女性管理職比率向上のために'98年からメンタリング制度導入

③国家公務員に対するメンタリング制度導入の動き

- 女性幹部職員の登用を促進するため人事院が研究会を発足
具体的提言にメンターの導入等がある

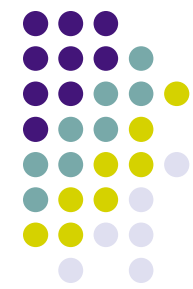


日本企業において女性社員活性化にメンタリングは有効かどうか？

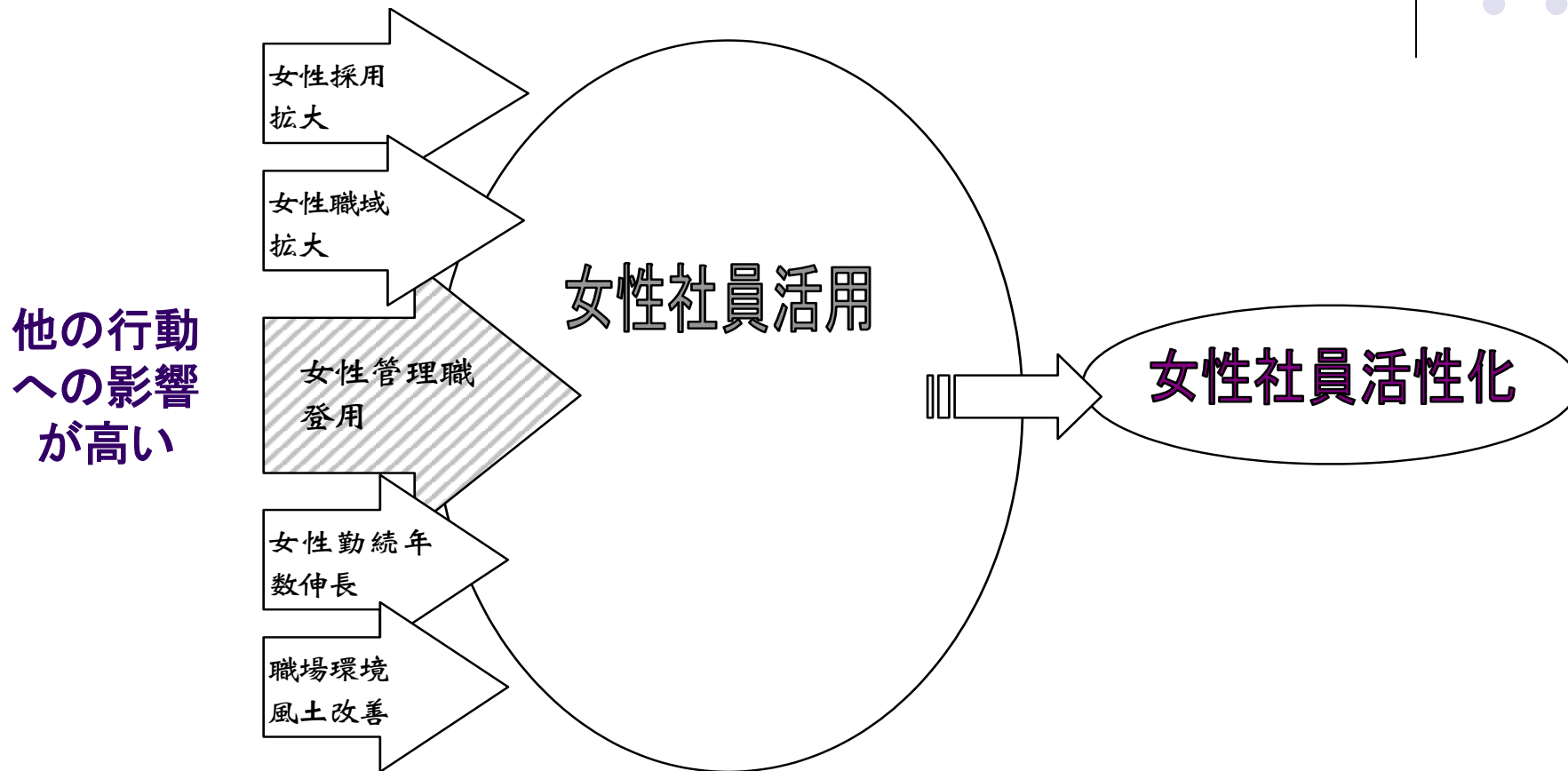


研究の目的

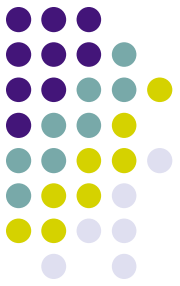
- ① 女性社員活性化におけるメンターの機能・役割を明らかにする
- ② 女性社員活性化におけるメンタリング効果を検証する
- ③ 女性社員活性化のためにメンタリング制度を導入検討する企業への示唆につなげる



言葉の定義(女性社員活性化)



ポジティブアクション



キャッシュークラムより

言葉の定義 (メンタリング)

メンター

メンタリング

メンティー

① キャリアサポート

仕事やキャリアについて助言、援助、情報提供など職業生活をうまく進め、仕事やキャリアを支援する行動

② 心理サポート

お手本 (モデル) だったり、仕事や仕事以外の心配・悩み事をきいたり、励まし、良き理解者となってくれる行動

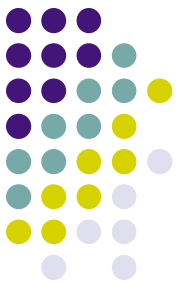
※本研究においてはメンターは上司を除く



本研究の事前調査

- 女性社員活性化の前段階たる女性活用の状況に関して、国内および米国におけるインタビュー（花田研究会プロジェクト）を試みた。
- メンタリングの状況については、国内企業におけるインタビューを試みた。

米 国		2006年8月20日～30日 米国NYにて日系企業を中心とした15社の人事担当者や現場マネジャーを対象にインタビュー 女性管理職登用の実態について
日 本	女性活用 推進企業	女性活性化等取り組み企業（人事部や女性活性化推進室）へのインタビュー 伊勢丹キャリアデザイン ベネッセコーポレーション 東京電力 伊藤忠テクノソリューションズ トーヨー 三井物産
	メンタリング 取組企業	公式メンター制度構築企業へのインタビュー 住友3M ヒューレットパッカート IBM P&G ゴールドマンサックス(GS) 京セラコミュニケーションシステム 上島珈琲 植嶋
	支援団体	女性活性化支援団体へのインタビュー NPO法人ジュエル JWIN 21世紀職業財団 女性と仕事未来館



仮説

- ①メンタリングをポジティブに評価する女性メンティは、ネガティブに評価するメンティと比較してキャリアサポート機能を強く受けている。

《メンタリング機能》

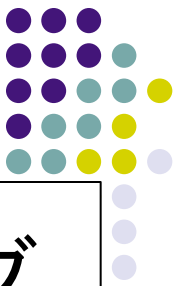
- ②メンタリングをポジティブに評価する女性メンティは、ネガティブに評価するメンティと比較して、自らのキャリア満足度が高い。

《メンタリング効果》

- ③勤続年数が長い女性メンティほどメンタリングのキャリアサポート機能の影響を強く受けている

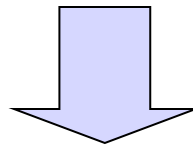
《メンタリング機能》

本研究の調査(質問紙調査)



①女性管理職登用のために、**公式**にメンタリング制度を導入している企業において、メンタリングの機能・役割、効果についての仮説検証を行う

②女性管理職が多く、**非公式**であるがメンタリングシステムを採用している企業において、メンタリングの機能・役割についての仮説検証を行う



メンターの機能・役割(上司との比較)、
メンタリングの効果について調査する

調査対象企業選定理由

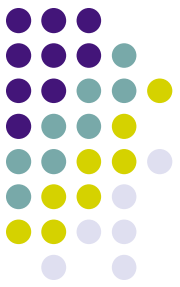


調査企業(1) 住友3M (公式メンタリング)

- ①日本で公式にメンタリング制度を行っている
- ②メンタリング制度導入の目的は、女性管理職登用増

調査企業(2) JTB大阪 (非公式メンタリング)

- ①女性社員比率が約8割
- ②女性管理職比率が49%(日本平均 課長職5.1%)



住友3M（公式メンタリング）

- 設立1961年12月 化学工業 従業員数1,893人(内女性約300人)
- 平均年齢44.0歳 平均勤続年数20.2年
- 米国本社では1990年代よりメンタリングプログラムを導入→定着
- 住友3Mは、女性社員の加速的育成を目的に導入

女性管理職比率目標を 1.5%(03年)⇒5.5%(08年目標)
【実績】 マネジャー 12人⇒26人 女性営業職 6人⇒38人

メンターは： 上司以外

経験豊かで倫理観がしっかりしていて、コーチング研修の受講が必須

メンティは：

自由応募であり、人事部がペアリングを行う

1年間(1ヶ月に約1時間 就労時間内のメンタリング)



住友3M調査対象データ

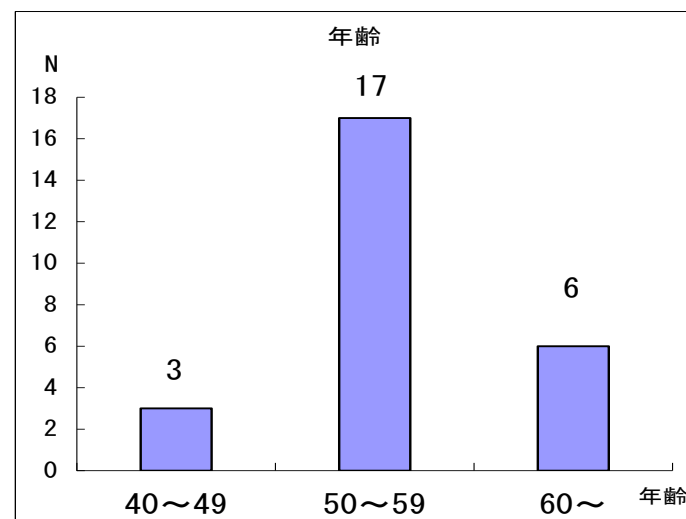
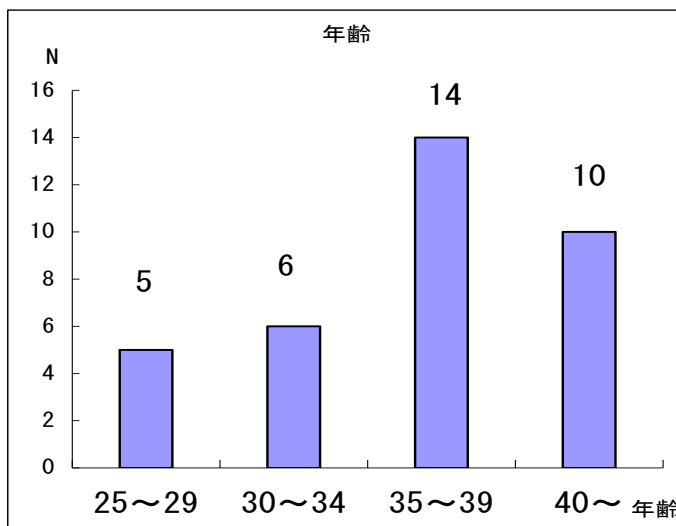
調査対象データ

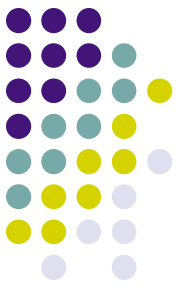
2002年度から2004年度のメンタリング経験者 メンティ 53人 メンター 51人
調査期間: 2006年11月15日～11月末日 質問紙法

分析対象データ

メンティ36人

メンター32人





分析結果 仮説1 (メンタリング機能)

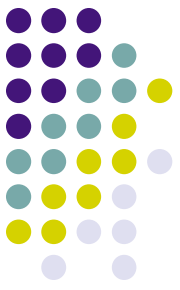
- メンタリングをポジティブに評価する女性メンティはネガティブに評価するメンティと比較してキャリアサポート機能を強く受けている。

【結果】

- 「継続したい」と「継続したくない」でT検定を行った結果以下の項目で有意差がみられた。
キャリアサポート機能：「キャリアを高めたり専門性を深めるための方法を教えてくれる」**1%
心理サポート機能：「精神的な支え（心の支え）になっている」*5%

このことからメンティは、キャリアサポート機能を受けているのみを評価しているのではなく同時に心理サポート機能も重視していることが実証された。

- メンタリング応募理由としては「キャリアについて考えたい」が最も多かった（24人23.1%）が、勧めたい理由については、心理サポート項目が多く理由にあげられていた。特に「精神的支えが得られたから」が最も多かった（20人21.7%）。



調査結果（影響を受けた機能）

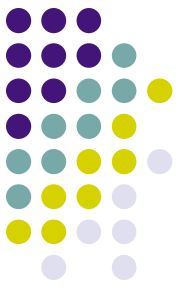
メンティがメンターの態度や言葉によって影響されたこと (メンティの自由記述回答より)

【キャリアサポート機能】

- ・失敗は恐れるな。上司に「サプライズ」を与える。毎日コツコツ学べ
- ・エグゼクティブの方の仕事に対する姿勢を学ぶことができた
- ・会社の向かおうとする方向や方針がより身近に感じられるようになり、日々の仕事に対する意義を見出しやすくなった
- ・待っていてはダメで、自分の力で機会を作るべき
- ・自分（メンター）自身がなぜそのような専門性を身につけることとなったかや、その時々どどのように考えたかを詳しく話してくれた
- ・行動に起こす。発言することの必要性

【心理サポート機能】

- ・態度が穏やかで安心感があり、話をきちんと聞いてからメンターの話をしてくれた
- ・どんな些細な事でも真剣に聞いてもらえた
- ・いつも気をかけ、声をかけて下さっていた。とことん話しを聴いて下さった
- ・「僕は君の味方だ」という態度や姿勢。安心できた
- ・大変親身になって個人の成長や希望、夢の実現を応援するような言葉をかけてもらった
- ・「相談できる人がいる」という心の支え
- ・精神的に支えてくれるサポートがいるという安心感が生まれた



分析結果 仮説2 (メンタリング効果)

- メンタリングをポジティブに評価する女性メンティは、ネガティブに評価するメンティと比較して、自らのキャリア満足度が高い。

【結果】

T検定を行った結果、職務に関する満足のうち特にキャリア項目で有意差が認められた

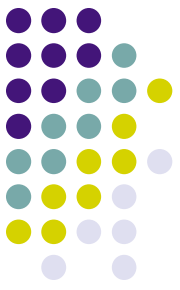
2. 今後、担当したい仕事や将来の仕事における自分のイメージが明確になった (キャリア発達)
3. 仕事上で成長していることを実感した (キャリア満足)
4. 仕事にやりがいを感じた (キャリア満足)
5. 自分の昇進(昇給)に満足した (キャリア成功)
6. 自分の能力評価や業績評価に満足した (キャリア成功)
7. 仕事で自分らしさを活かせたと思う (キャリア成功)
8. 仕事で自分の適性や能力が活かせたと思う (キャリア成功)



分析結果 (メンタリング効果)

- メンタリングを継続したいと答えた人の平均値の上位2項目（有意水準が認められたもの）は、将来ビジョンの明確化と自分を客観視できるようになったことである。相関が強いものとして、それぞれに「自分に自信を持った」がある

	相関が強いもの
2. 今後担当したい仕事や将来の仕事における自分のイメージが明確になった	5. 自分の昇進（昇給）に満足した (**0.691) 6. 自分の能力評価や業績評価に満足した (**0.570) 20. 自分に自信をもった (**0.569)
19. 自分の性格や能力、自己イメージ等を客観的にみつめることができた	20. 自分に自信をもった (**0.521) 8. 仕事で自分らしさを活かせたと思う (**0.431)



調査結果（メンティが変化したこと）

●メンティに対して自分が一番大きく変化したことは？

（メンティの自由記述回答より）

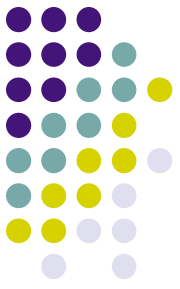
【仕事や将来のイメージが明確 — キャリア発達】

- ・ チャレンジ精神が旺盛になった
- ・ 自分のキャリア設計の道筋がついた
- ・ 自分の甘さを痛感し、現在の仕事での専門性を高めたいと思った
- ・ 将来の自分の姿を具体的にイメージし、それに向けてどうすればよいかを考え実行することができるようになった
- ・ 将来の担当したい仕事が明確になった
- ・ 積極的に仕事に取り組めるようになった

【自分の性格、能力を客観的にみつめる — 自己洞察力】

- ・ 少し自信が持てるようになった
- ・ 自己主張する必要性を感じた
- ・ 自分の仕事を話すので、客観的に考え直すことができた
- ・ 会社の中で求めている社員像と仕事への取組みを理解し、自分の劣っている部分を認識できた

調査結果(自由記述より)



●メンターに対して女性社員活性化に有効かをきいたところ

【有効である】

- ・ビジネス上のキャリアアップのためのロールモデルが身近にいないため

- ・女性の視点と男性の視点や価値観は異なるので参考になると思う

- ・彼女達の問題解決の糸口となる。メンターにとっても問題のありかやその解決に有効

- ・上司と部下との関係ではなく、幅広いトピックスとメンターの経験話を聞くことで視野拡大

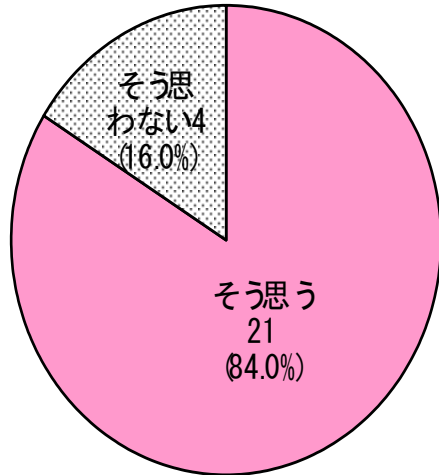
- ・今まで会社の上層部の人々と話をする機会が特に少なかったと思うから

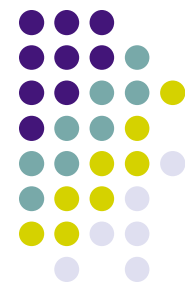
【有効でない】

- ・上昇志向のない対象に対しては、よろず人生相談になってしまう

- ・有効だとは思いたいですが、本当の効果の程は確認できない

女性社員活性化に有効だと思うか





JTB大阪（非公式メンタリング企業）

- JTBグループは、明治45年の創業、旅行業全般社員規模約2万7000人
- 女性の人気企業のトップ10にランキング
- 2006年4月に分社化 グループ会社159社
- JTB大阪は窓口業務中心のJTBグループの一社
- 管理職全体に占める女性管理職比率は約49%で、JTBグループの中でも特に高い



JTB大阪調査対象データ

調査対象データ

役員除く正社員 男53人 女204人 計257人

管理職 男46人 女44人 計90人

(アンケート対象外として他に契約社員・アルバイト等 女61人)

調査方法: 質問紙法 調査期間: 11/21~12/5

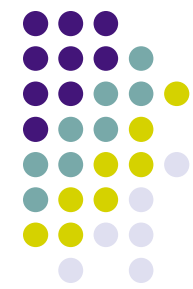
分析対象データ

<回収率88%>

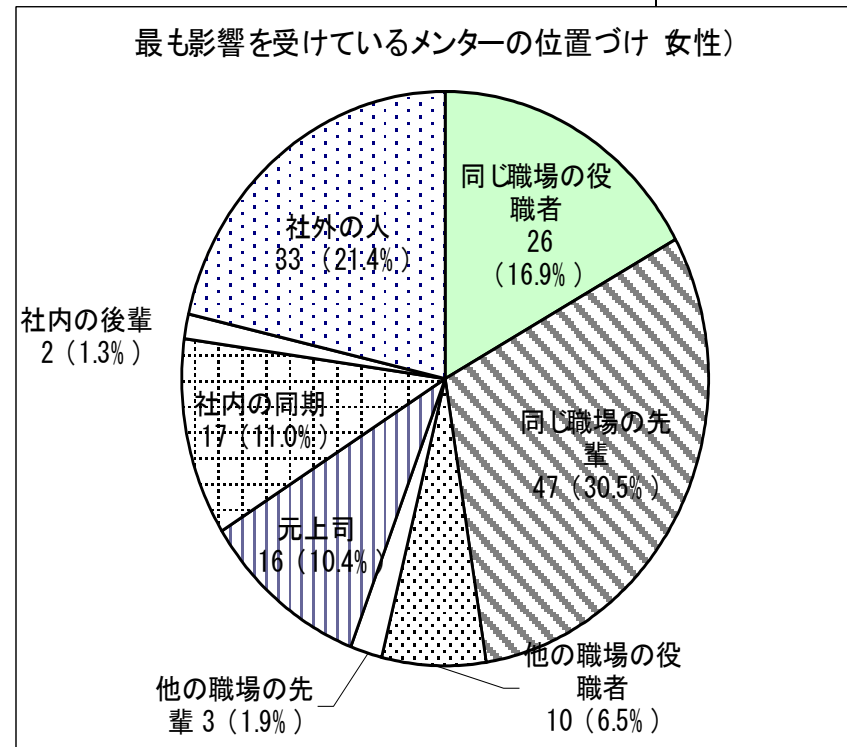
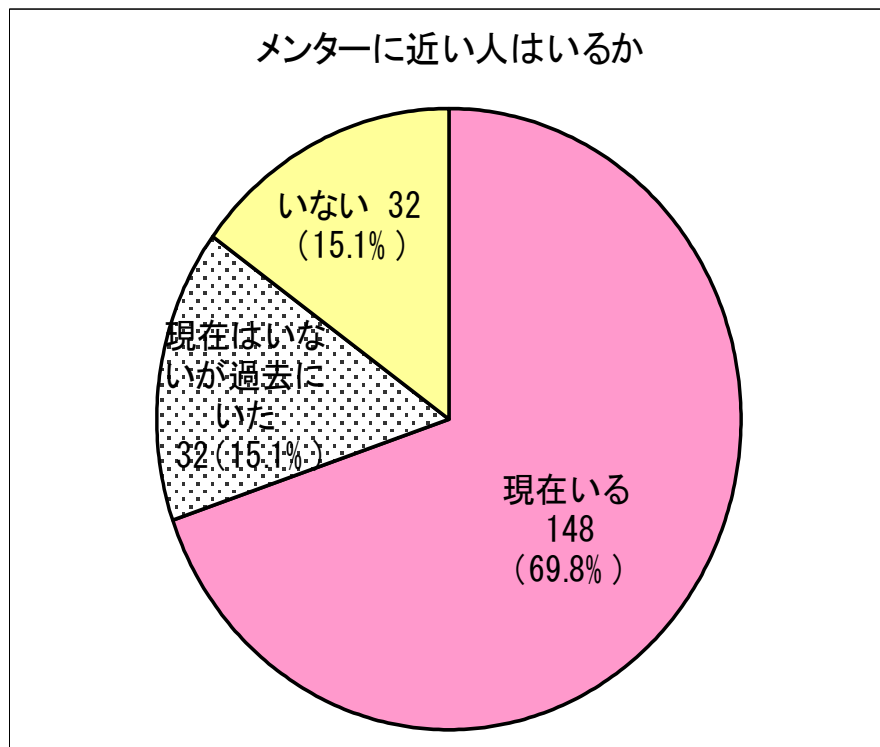
性別: 男37人(16%) 女189人(84%) 計226人(100%)

年齢: 20代: 127人(56%) 30代: 65人(29%)

40代: 18人(8%) 50代: 16人(7%)

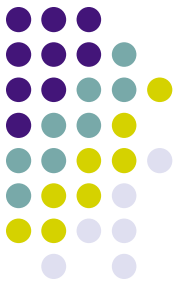


調査結果(上司を除いたメンターの存在)



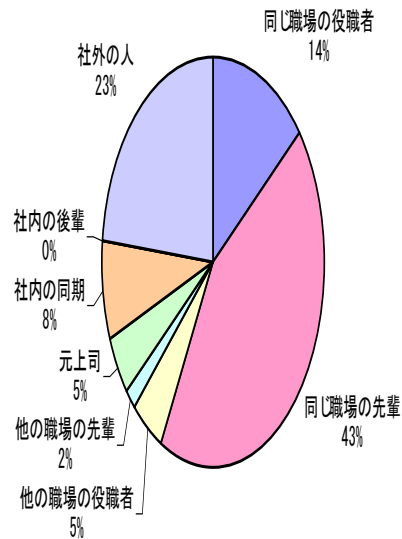
メンターに近い人が現在いる人は7割

同じ職場の先輩: 31%
同じ職場の役職者: 17%
社外: 21%

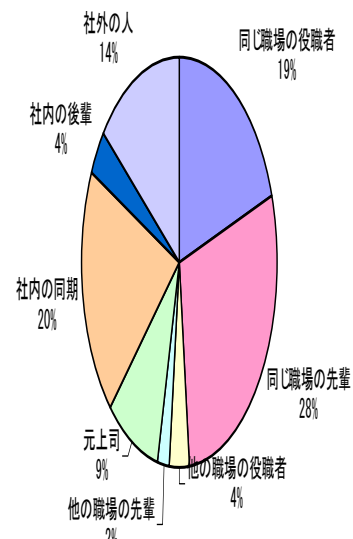


メンターの位置づけ(別添資料)

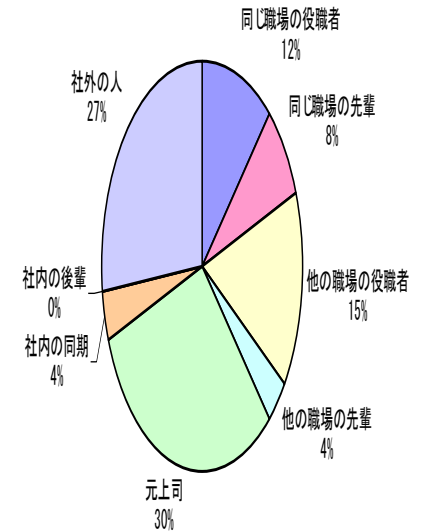
メンターの位置づけ (3年未満)

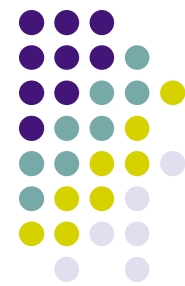


メンターの位置づけ (3年以上10年未満)



メンターの位置づけ (10年以上)



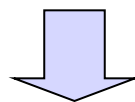


分析結果 仮説3(メンタリング機能)

- 勤続年数が長い女性メンティほどメンタリングのキャリアサポート機能を強く受けている

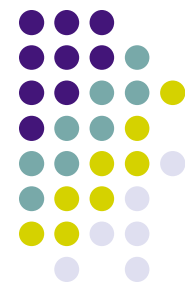
【結果】

- 勤続10年以上女性社員は、キャリアサポート機能のうち、長期キャリアサポート機能を、上司よりメンターから強く受けている。さらにメンターからは、心理サポート機能を強く受けていることがわかった。

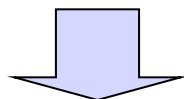


勤続年数が長く、会社のなかでも責任のある立場や役職等につくことで、メンターに心理サポート機能・長期キャリアサポート機能を求めていると思われる。

分析結果 (職場内・外メンターの相違) JTB大阪

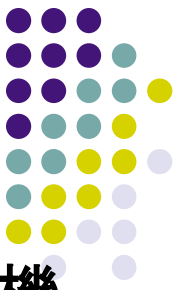


- **職場内のメンター**は、身近に接しており、仕事に必要な知識や技術を教えたり、キャリアを高め専門性を深めること、また難易度が高い仕事へのサポートなどキャリアサポートを行っている。
- **職場外のメンター**は、「心から信頼」し、「悩みごとを自分のことのように思って心配してくれる」という項目が高く、心理サポートが高いことがわかった



職場内メンターは、日常の業務や将来のキャリアについては、強いサポート力を発揮し、職場外メンターは、仕事に関する悩みや相談、個人的な相談を親身になっていることがわかった

結論

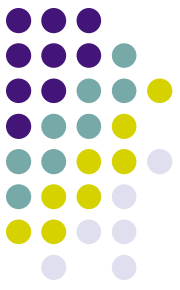


<公式メンタリング>

- ①公式メンタリング企業（外資系企業）において、キャリアサポート機能のみならず、心理サポート機能が重視されていた。
- ②一部のメンティにとってメンターは「精神的支え」（ロールモデル的存在）として位置づけられることがわかった。
- ③直接利害関係がないメンターとのメンタリングによって、メンティは、将来のキャリア目標・自己イメージが明確化出来ることでキャリアを前向きに捉えることに効果があった。

<非公式メンタリング>

- ①女性社員比率が高く、女性管理職数が多い調査対象企業の女性社員の7割以上に、メンターとしての役割を果たす存在（上司を除く）がみられた。
- ②非公式なメンタリングの仕組みが活発化していた。
- ③メンティの勤続年数が長くなるにつれて、対象となるメンターや、メンターが行っている機能・役割が変化することがわかった。



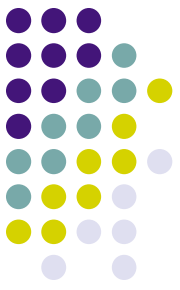
研究の限界と今後の方向性

- **研究の限界：**

本研究における調査対象企業が、公式、非公式と一社ずつに限定され、機能や効果は当該企業風土によるところが少なくない

- **今後の方向性：**

公式メンタリング導入企業における事例研究を深める。メンタリング制度の導入前・導入後調査を実施し、効果について、結果を比較したい



モデル図(メンタリングマッピング)

