女性リーダー確保のための
クロスカンパニーメンタリングの
実施環境整備に向けた課題調査事業

最終報告書

2023年3月

McKinsey
& Company

本事業の要旨

- **本事業の背景及び目的**
  - 2003年に政府が掲げた「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に占める女性の割合が、少なくとも30%程度となるよう期待する」という目標は、経済分野において進捗が遅れている
    - 内閣府[1]によれば、上場企業における女性役員の割合は増加傾向にあるとはいえ2021年時点で7.5%と、諸外国と比較しても低水準にとどまっている
    - 第5次男女共同参画基本計画において、進捗が遅れている理由の1つに「女性の採用から管理職・役員へのパイプラインの構築が途上であること」と指摘されている
  - 経済産業省ではこの課題に対して、昨年の調査事業の中でいくつかの対応策を検討・考案した
    - 日本企業に対する調査結果などから、女性のパイプライン構築の障害となっている主な理由として、「**役員・取締役になる上での意欲・スキルを伸ばす機会を与えられていない**」「**経営トップや現場管理職の理解不足**」といった点が挙げられた
    - 更に、海外事例の調査・分析を踏まえて、日本企業で働く女性を取り巻く環境に**メンタリング制度や役員候補推薦事業が存在していないことが障害の一因と**なっている可能性が提示された
    - この対応策として、**クロスカンパニーメンタリングプログラム**という欧米で導入されている成功例の有効性を調査・分析した。企業の垣根を越えたメンター・メンティー間の対話を通じて、**メンティーである管理職女性の昇進意欲向上及び、メンターの女性活躍の必要性への理解深化という効果を上げている**との報告がなされ、日本企業への有効性が示唆された
  - 上記背景の下、日本における女性リーダーの割合を少なくとも30%程度まで増加させるために必要な具体的施策としてのクロスカンパニーメンタリングプログラムについて、**効率的な実施方法・計画や具体的な研修内容のあり方**、更に**中長期的に自走的な仕組み化するための工夫**などについて詳細に設計した上で、6か月間の試行プログラムを実行した
- **クロスカンパニーメンタリングプログラムの実施**
  - 各企業における女性リーダー昇進パイプライン構築のための業種を超えたプラットフォーム形成を目的に、業種横断のメンタリングプログラムを実施
  - 業種横断的女性リーダー研修「WIL」の母体を主な対象とする
  - パイプラインの構築のために、役員候補層だけではなくてその下の層にも平行してアプローチ
- **クロスカンパニーメンタリングプログラムの効果検証**
  - 昇進を目指す女性参加者個人のWill/Skillの変化、および変化の要因を整理
  - メンターとして参加している企業の経営層にとっての課題意識などの変化、および変化の要因を整理
  - プログラム運営上の学び・改善点を理解するために
    - メンター・メンティー・人事担当者のプログラム全体・メンタリング全体に対する満足度の測定
    - メンター・メンティー・人事担当者の各セッションに対する満足度の測定
- **自走に向けた提言**
  - 効果分析を踏まえ、意思決定層の女性増加を加速するプログラムとして、本プログラムを自走させるためのあり方・必要工程を、実施主体も含めて検討し、提案

1. 内閣府男女共同参画局、女性役員情報サイト: https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html

業務実施の基本方針:

クロスカンパニーメンタリングプログラムの実施環境整備に向けた詳細設計と課題特定・効果検証

	実施内容[1]	効果分析	自走化に向けた検討
業務内容	• 各企業における女性リーダー昇進パイプライン構築のための業種を超えたプラットフォーム形成を目的に、**業種横断のメンタリングプログラムを実施** – 業種横断的女性リーダー研修「WIL」の母体を主な対象とする • パイプラインの構築のために、**役員候補層だけではなくてその下の層にも**平行してアプローチ – 取締役への昇進プログラム(以下、「取締役昇進プログラム」とする)と部長級への昇進プログラム(以下、「部長級昇進プログラム」とする)の2層に分けて実施	• クロスカンパニーメンタリングプログラムの**実施にあたっての課題**を整理 • 本プログラムの実施が**各職位の昇進に対してどの程度有効なの**かを検証	• 効果分析を踏まえ、意思決定層の女性増加を加速するプログラムとして、**本プログラムを自走させるためのあり方・必要工程を、実施主体**も含めて検討し、提案
業務実施方法	• 参加企業への声がけ・決定 • メンター・メンティーへの事前研修の実施 • キックオフ・クロージングセッションの実施 • メンター・メンティーのマッチング、毎回のメンタリング実施のためのサポートを実施 • メンティー対象にスキルインプットの場の実施(リーダー論、財務等の分野における講義を3回) • **メンティー間の座談会の実施** • 参加企業の人事に対する進捗の共有等を事務、人事向けセミナー・**メンター向けラウンドテーブル**の実施	• 具体的な測定項目を検証 – 例: アンケートによる調査 – 自分の考え方、振る舞い方が変わった、上司からの評価が変わった、実際の昇進実績等 – 測定の詳細な方法については経済産業省と相談の上、決定する • 分析の上、これらの効果を参加企業にも共有	• プログラムの自走化に向けた提言の取りまとめ • 事業報告書の取りまとめ

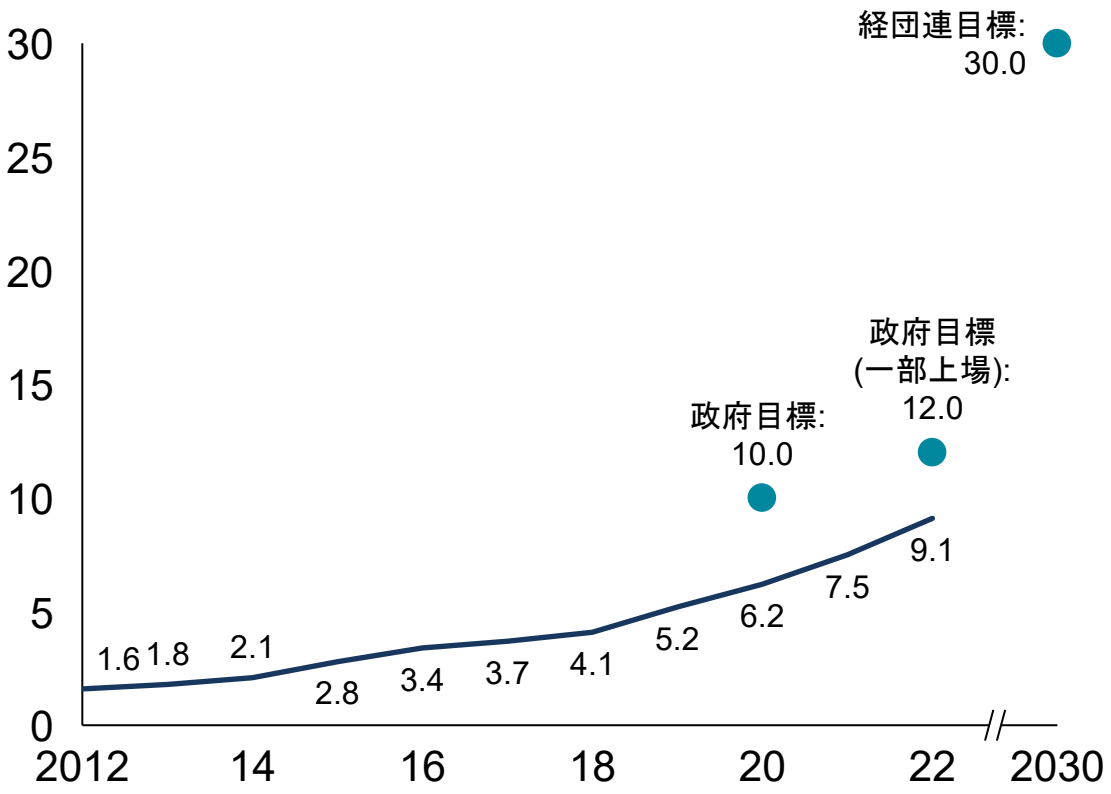
1. クロスカンパニーメンタリングプログラム・参加企業を対象にしたセミナーなど

事業の目的・背景	**p.4–7**
実施概要とプログラム全体の効果	p.8–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

上場企業役員に占める女性の割合は2022年度時点で9.1%
2020年までの政府目標の10%は未達、経団連目標の30%には程遠い現状

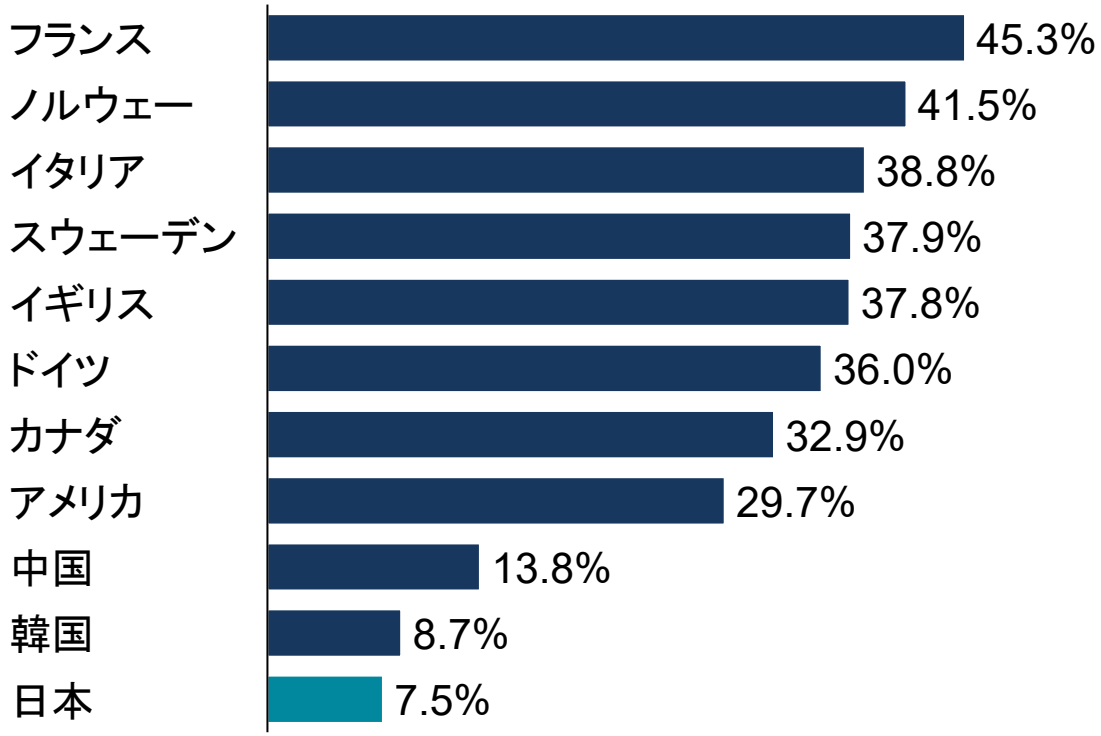
日本の上場企業女性役員数の推定

単位: %



各国の女性役員割合(2021年)

単位: %



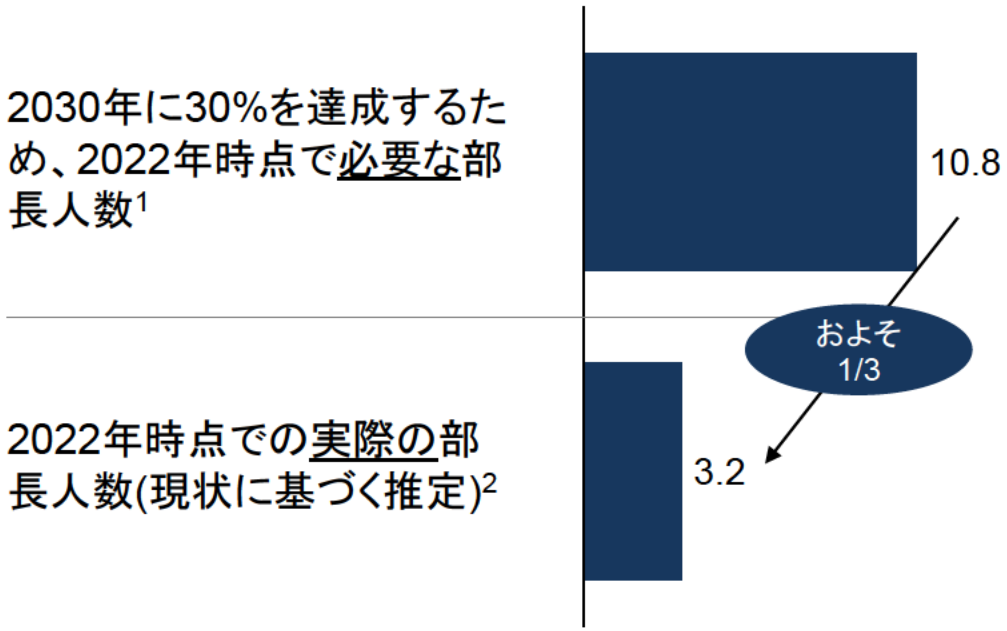
※日本は東洋経済新聞社「役員四季報」により算出した2021年7月次点前条上企業役員に占める女性の割合。
日本以外はOECD“Social and Welfare Statics”2021年の値。この値では、日本は12.6%(2021)。

出典: :内閣府男女共同参画室; OECD

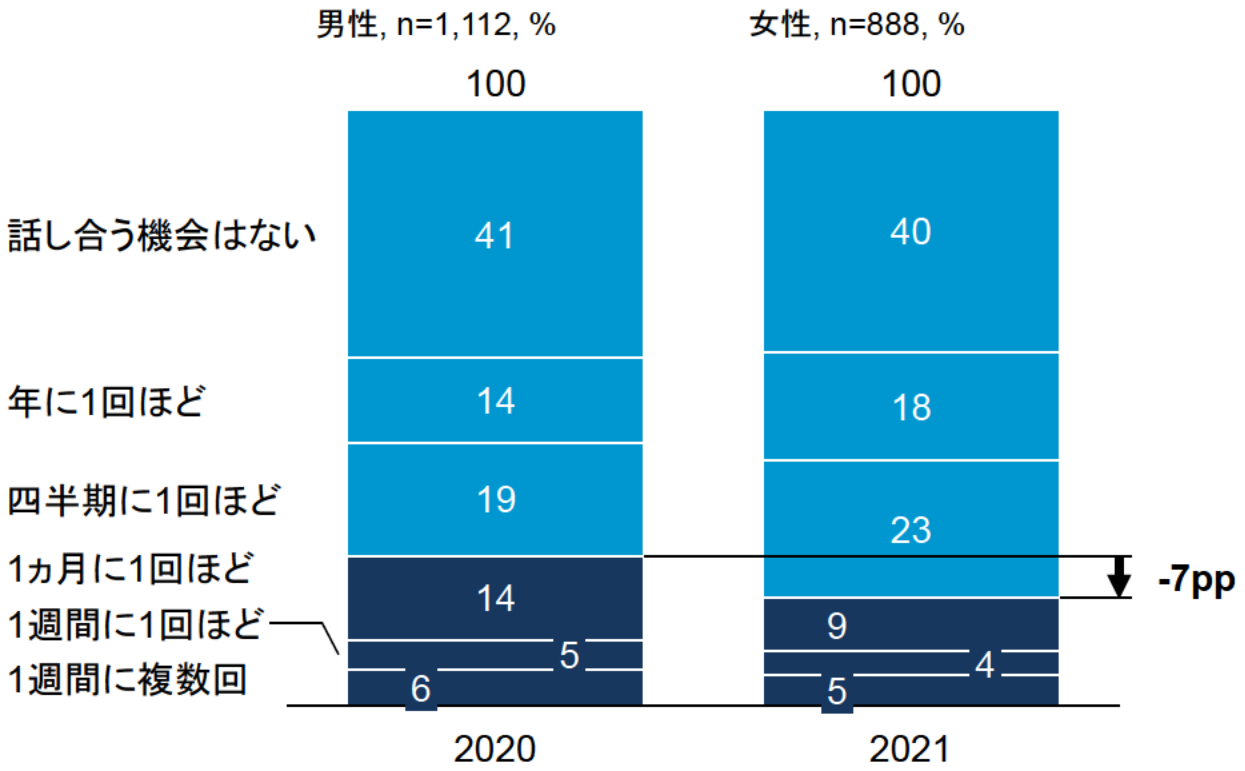
2030年までに女性役員30%(クリティカル・マス)を実現するためには、各社のパイプライン構築に向けた抜本的な改革が必要

目標を満たすためにはそもそも上場企業女性部長の母数が少ない

単位: 万人



1ヵ月に1回以上役員クラスと話す機会がある女性の割合は男性に比べて7%pt少ない



※仮定:
平均的な部長から役員への昇進年数: 8年　部長から役員の昇進比率: 11%　役員数・部長数は現状から年率20%で増加すると推定
1. 2030年時点での目標女性役員数(12,068)÷部長から役員への昇進比率(11%); 平均的な昇進年数が8年のため、2030年の試算をする上で、2022年を基準年と設定
2. 2020年時の女性の役員数(2,528)×現状での増加率で2年経過(20%^2)÷部長から役員への昇進比率~11%

資料: 内閣府男女共同参画局、労働賃金調査、マッキンゼーWomen in the Workplace調査(日本国内の企業に勤務する20-59歳の男女各1000名を対象に2020年7月14日-19日、9月4日-7日実施)

【昨年度調査より】日本企業10社の経営幹部、中間管理職、女性職員等へのヒアリングや文献調査を通じ、大きく3つの課題と施策の方向性が示された

ヒアリングで得られた表層課題	課題のまとめ	施策案・方向性
Ⓐ 職種・業務による女性比率の大きな偏り(応募数含む) Ⓑ 女性自身が管理職になりたくない、自分では務まらないと認識 Ⓒ 女性の管理部門への配属が多く、役員に必要なスキル不足 Ⓓ 女性管理職のロールモデル不在	**女性の機会不十分** 性別役割分担等の固定観念や情報・ネットワーク不足により、**役員・取締役になる上での意欲・必要なスキルを伸ばす機会が女性に十分に与えられていない**	**女性が役員を目指す上での意欲・必要なスキル**の向上を目指すプログラムの実施
Ⓔ 経営層による女性活躍推進の理念の浸透不足、直属の上司の理解不足 Ⓕ 経営幹部層と関わる頻度の男女の格差	**上司の理解不足** 女性が管理職になるために必要なサポートの方法・インセンティブが**経営層・直属の上司(本部長・部長レベル)に浸透していない**	**経営層・直属の上司**からのサポートが得やすい仕組みの構築
Ⓖ 出産・育児・介護等のプライベートと仕事を両立できる制度利用意識醸成の不足 Ⓗ 男女間で昇格の基準が不透明・不平等	**制度の浸透不足** 女性が仕事と家庭を両立できる**制度の利用に関わる意識が不足または浸透しておらず**、家庭を優先した場合の評価が不平等になり得る	女性がより**働きやすい体制・制度の改革**

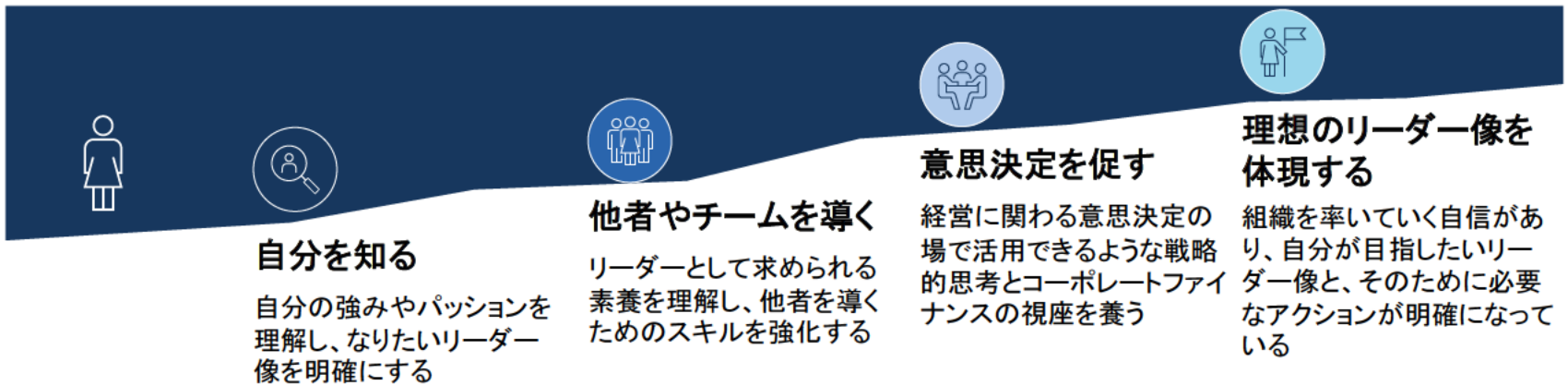
資料: 令和3年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(女性リーダー割合向上のためのパイプライン構築等における課題・先行事例に関する調査)

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	p.23–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	**p.9–15**
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	p.23–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

メンタリングセッションと、講師/他参加者から学ぶスキルインプットの相互作用で、昇進に向けた意欲・スキルを向上させ、理想のリーダー像とその道筋を明確にした

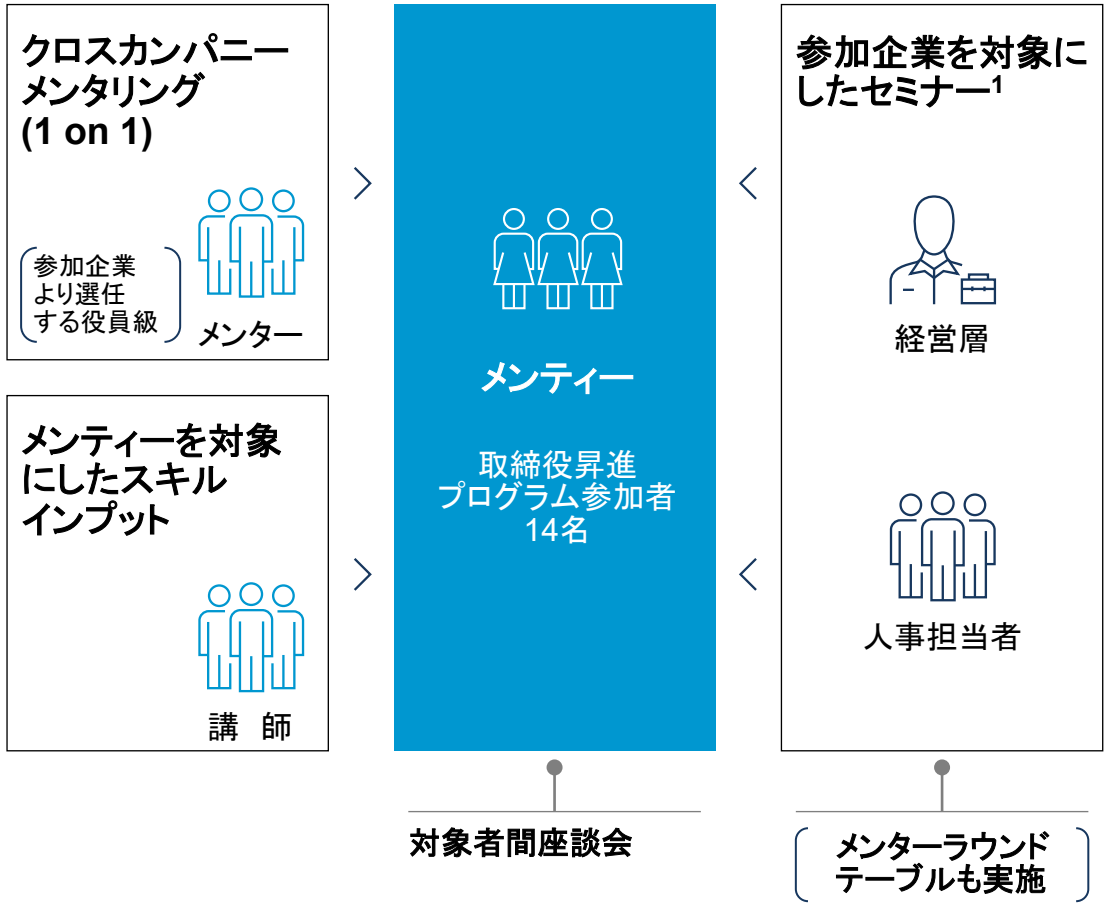
クロスカンパニーメンタリングプログラムの全体像

目　的	対　象	対象と実施内容
女性が役員を目指す上での意欲・スキルの向上	メンティー	
		メンタリングを通じて学ぶ　**1:1のクロスカンパニーメンタリングセッション**　全3回
		講師・参加者から学ぶ　**スキルインプット**(座学・グループワークセッション) + **座談会**　全3回
経営層・直属の上司からのサポート	メンター	メンターラウンドテーブル: 社内での女性活躍推進取組への協力を促進　全1回
女性がより働きやすい体制・制度の改革	人事	人事セミナー: 参加企業の取り組み事例等を参加企業同士で共有　全1回

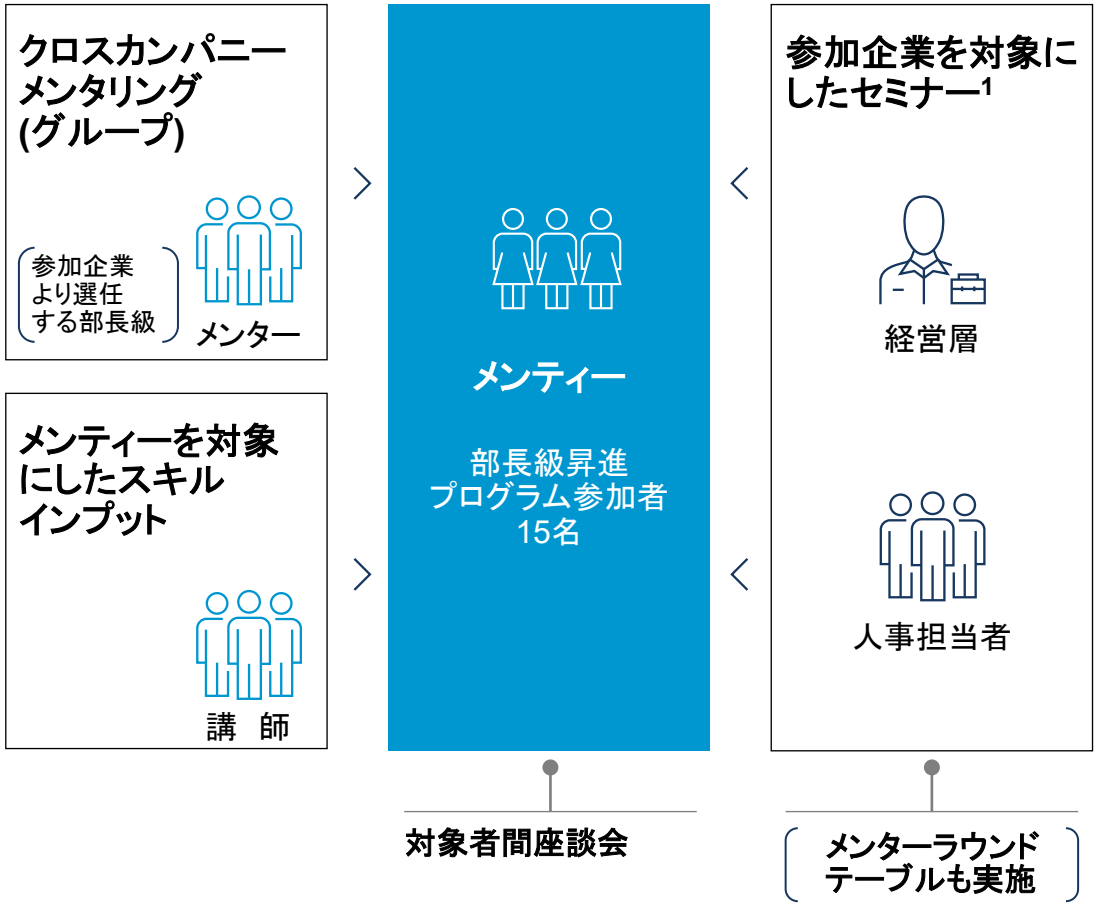
事業実施の基本方針として、参加女性の課題に合わせプログラムを設計。女性活躍はトップのコミットメントが重要であるため、各企業の経営層に参加いただいた

クロスカンパニーメンタリングプログラム実施図

取締役昇進プログラム



部長級昇進プログラム



1. 経営層・人事担当者向けセミナーは取締役昇進プログラム・部長級昇進プログラムで合同開催した

2022年9月に開始し、各活動を月1回程度目安にて実施

対象者	規模	活動
全体	~80名	1 全体マイルストン
メンティー	計29名	A メンタリング (1on1)
		2 スキルインプット+ 座談会
メンター	計25名	3 ラウンドテーブル
人事 ご担当者	~30名	4 セミナー

令和4年 9月 12. 19. 26. / 10月 03. 10. 17. 24. 31. / 11月 07. 14. 21. 28. / 12月 05. 12. 19. 26. / 5年 1月 02. 09. 16. / 2月 23. 30. 06. 13. 20.

- 全体マイルストン: 9/16 キックオフ
- 全体マイルストン: 2/14 クロージング
- メンタリング (1on1): 第1回 (各ペアで調整)
- メンタリング (1on1): 第2回 (各ペアで調整)
- メンタリング (1on1): 第3回 (各ペアで調整)
- スキルインプット+座談会: 10/14 “Lead Self”
- スキルインプット+座談会: 11/11 “Lead Others”
- スキルインプット+座談会: 12/9 戦略的思考
- ラウンドテーブル: 11/25 (任意参加)
- セミナー: 11/25

各セッションの概要と目的

対象者	規　模	活　動	目　的
全　体	~80名	1-1 キックオフ	• 女性役員・管理職育成の重要性と現状課題の認識を共有し、本プログラムの成功に向けたプログラム参加企業のコミットメントと一体感を醸成
		1-2 クロージング	• 最後の第4回メンタリングを行い、これまでの振り返り、メンターからのフィードバック、今後の長期的な行動計画を議論 • プログラム参加者(メンター&メンティー)からの学び・成果・感想の共有とプログラム以後のコミットメント表明
メンティー	計29名	A メンタリング	• 全4回のメンタリングで、成長目標の設定・実行・修正のサイクルを繰り返す
		2-1 第1回スキルインプット Lead self + 座談会	• 自身の強みやパッションの再理解を通じて理想のリーダー像を明確にし、その実現に向けた道筋を構築する • 特に事前調査から見えた以下ポイントをカバー：昇進意欲は高いが、上位職を担う自信がない、具体的なゴールと道筋が見えていない
		2-2 第2回スキルインプット Lead org/team + 座談会	• フィードバックやコーチングを通じてチームメンバーとのコミュニケーションを円滑化し、チームの力を最大化するリーダースキルを身に着ける • 特に事前調査から見えた以下ポイントをカバー：　そもそも部下を持った経験がない・少ないので部下を率いるイメージが持てない、自分でこなしてしまい、部下に任せることが苦手ないしは、(特に自身よりシニアな)部下にどのように注意やお願いをして良いか困っている、未経験分野への配属により、知識が豊富な部下への劣等感や自信のなさ
		2-3 第3回スキルインプット戦略的思考/財務 + 座談会	• 経営に関わる意思決定の場で持つべき視点を身に着ける • 特に事前調査から見えた以下ポイントをカバー：戦略的な話や財務が絡んだ話への苦手意識が強い、長期的な視点での思考が弱く、目先の問題解決に飛びついてしまう、経営陣的視点の必要性は痛感しているが、習得方法が分からない
メンター	計25名	3 メンター向け ラウンドテーブル（任意）	• 男性役員も含めたメンター同士が役員視点でどのように女性活躍を自分事化して取り組んでいるか、スポンサーの役割も含め議論することで、ピアプレッシャー醸成となり、個々人として会社での変化を後押し • プログラム後も自社でのスポンサーシップ推進に生かしてもらう
人事 ご担当者	~30名	4 人事担当者向けセミナー	• 他社のチャレンジングな施策を聞くことで自社での新たな取り組みを考える際の示唆を得る • 同じ課題認識を共有する、会社の枠を超えた人事担当者のネットワークを醸成する

本事業実施にあたっては以下の点に留意した(1/2)

プログラムを設計・実施する上での留意点(全体[1])

参画企業のニーズに沿った設計・コミュニケーション	• 候補(参画)企業に事前ヒアリングを行い、どのような課題を抱えているかを把握 • 参画企業の人事とも連携し、本プログラムの示唆が、各社のダイバーシティ・女性活躍推進の制度につながるように、人事セミナーやメンタリングなどで人事と連携
スムーズな立ち上げ・進行の仕掛け	• 参加障壁を低減させるため、参加者のタイムコミットメントに対する参画企業からのサポートの確保 • 参画企業の人事とも連携し、参画企業やメンティーの課題意識に合致したメンター候補の人選 • 参画企業にとって、本プログラムに参加するメリットの明確化　(既存のプログラムとの明確な差別化、参加者個人の成長を超えた会社全体への価値、効果の数値化) • サーベイを通じて、メンタリングセッションがメンティー・メンターにとって目指す姿の実現にどの程度寄与しているか確認 • 参加者のスキル・マインドセットが不十分と考えられる場合には研修に必要要素を反映
メンタリング効果の最大化	• 期間中3回＋1回（クロージングセッション内）のメンタリングセッションを持ち、事前準備を含め時間が確保できるメンターの選定 • メンタリングのノウハウを獲得できるような事前研修の実施 • ワークシートを作成・配布し、各メンタリングセッション前にメンティーが記入の上メンターが確認することで、メンティーの相談事項を踏まえたより質の高いメンタリングを実施 • 定期的にサーベイを実施し、参加者の満足度が低い場合には適時プログラムの改善　(参加者へのサーベイから得られたKeep/Changeをもとに事務局内で都度フィードバック)

1.　各セッションごとの設計・実施する上での留意点は各セッションの頁に掲載

本事業実施にあたっては以下の点に留意した(2/2)

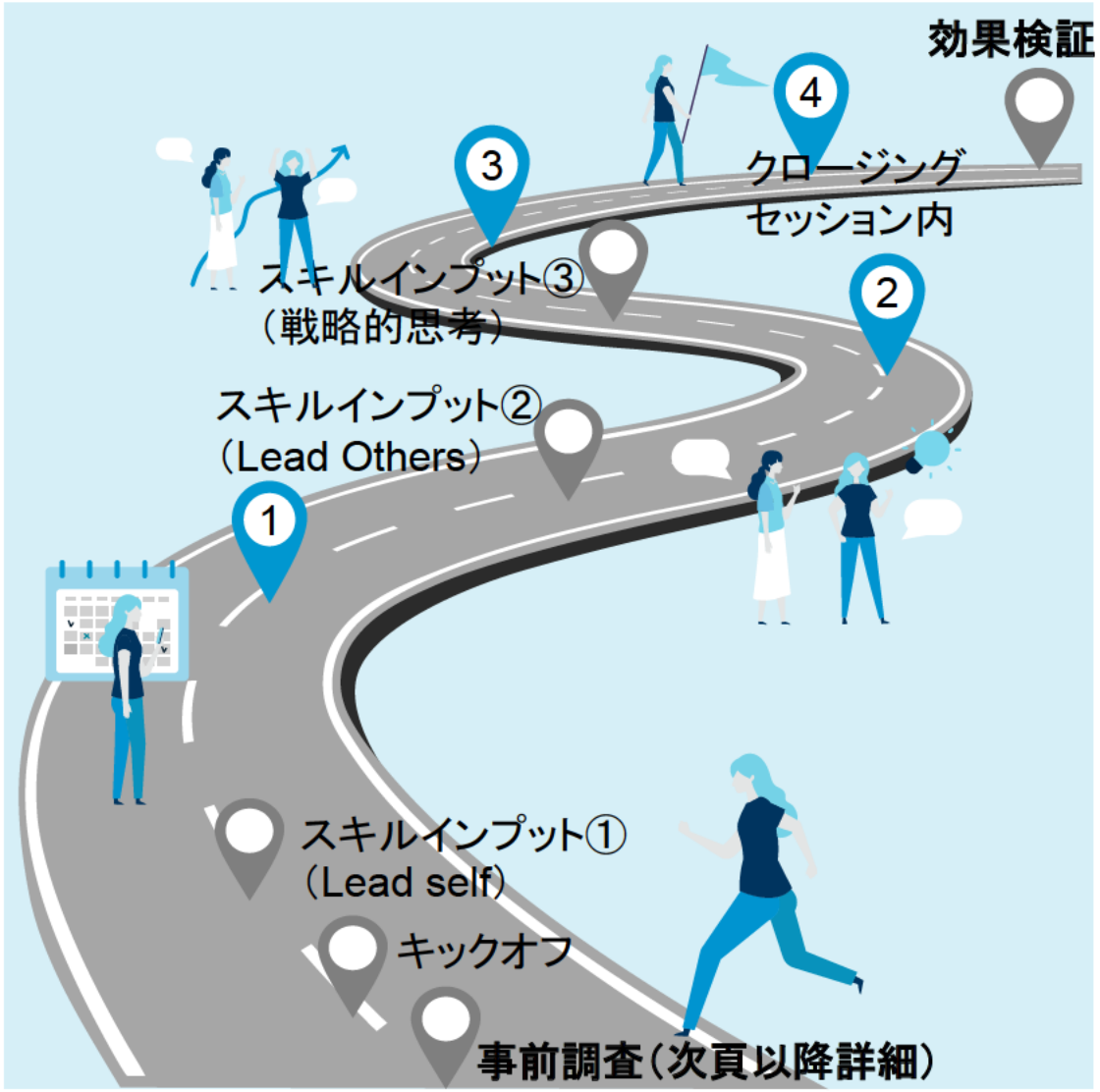
プログラムを設計・実施する上での留意点(全体[1])

メンタリング効果の最大化 (マッチング)	• メンティー候補の課題意識に適した経験・性質を持つメンターとペアリングが可能なように、事前サーベイを実施し必要な情報を収集 • 参加者の意図を最大限に反映し、メンター・メンティー両者のコミットメントを醸成する為、メンター・メンティそれぞれが候補を選ぶ形式を採用 • メンタリングをより効果的にするために互いの所属業界へ配慮
参加者のコミットメント向上	• 参考とした海外プログラムに参加したメンター・メンティーの証言の紹介 • 企業に対するメリット説明を通じた参加者斡旋およびサポートへの動機付け – メンター: 自社のダイバーシティ推進への問題意識や参画度合、リーダーとしての聞く力の向上 – メンティー: 昇進意欲の向上、必要なスキルの向上
プログラム後の効果を最大化	• 参画企業の人事に対して、企業横断型メンタリングの有用性や、メンタリングを通じて洗い出されたメンティーの必要とする制度や支援の在り方を共有

1. 各セッションごとの設計・実施する上での留意点は各セッションの頁に掲載

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	**p.16–22**
効果検証の方法とプログラム全体の効果	p.23–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

メンタリングの進め方：初回に、相談したい事項及びメンタリングのゴールを設定し、その後のメンタリングでは成長目標の設定・実行・修正のサイクルを繰り返した



マイルストーン

1

第1回：ゴールの設定

- 10月中旬以降
- メンタリングで話したいトピックや悩みからプログラム期間中の目標を設定

2 3

第2,3回: 目標達成に向けた相談・助言

- 11月,1月中旬
- メンタリング間の行動の振り返りも含め、メンティーの目標達成に向けた相談と今後の行動計画の策定

4

第4回(クロージングセッションの一部)：振り返りと今後の計画

- 2月14日クロージングセッション内の一部にて設定（30分）
- メンタリングの成果を振り返り、今後の長期的な行動計画を表明

メンタリングのマッチングにおいては、以下の点に留意した

事前サーベイで必要な情報を収集	• メンティー候補の課題意識に適した経験・性質を持つメンターとペアリングできる仕組みの確保 – メンター・メンティー候補それぞれに対しサーベイを実施し、これまでの経験(業務履歴、マネジメント経験、所在地、学習スタイル、専門分野)、参加動機や、メンタリングにおいて提供できる/相談したい話題などを把握 – 上記情報を事務局にて指標化し、ロジックを組んで、可能な限り希望に沿う形でショートリスト化
参加者の意図を最大限反映	• 上のロジックをベースに機械的にマッチングさせるのではなく、メンター・メンティにショートリスト上の候補者のCV（業界、職歴、メンタリングで話せる・話したい内容も含む）を提供 • メンター・メンティーに最終希望者5名を選んでもらい、事務局でマッチングを最終化
メンター・メンティーのコミットメントの醸成	• メンター・メンティーの双方が候補者を選ぶことで、メンター・メンティー両者のオーナーシップを醸成（特に時間制約が比較的高い役員が多いメンターのコミットメントを確保する意味で重要）
所属業界への配慮	• メンタリングをより効果的にするために互いの所属業界へ配慮 – 利害関係の衝突による摩擦回避とメンタリングの質向上のため、同・隣接業界を回避 – 業界が異なりすぎて経験が共有できない可能性も考慮して、比較的近い業種間で選定

メンタリングの質向上のため、マッチングにおいてはアルゴリズムをベースにしたマッチングではなく、メンターにメンティーを選定する方法を採用

メンターメンティーマッチング方法

アプローチ	自動マッチング（アルゴリズム活用）	今回採用したアプローチ メンター・メンティーの希望ベースに選定
必要なステップ	1. 事務局にてマッチングアルゴリズムを設計 2. メンター・メンティーの事前サーベイを通じてインプットを収集 3. アルゴリズムによりマッチング実施 4. 事務局にて一部ペアのマッチングを確認し必要に応じてペアを調整	1. 業界・所在地・年次・メンタリング経験などの一定のロジックをベースに、事務局にてメンター・メンティーのショートリストを作成 2. ショートリスト上の候補者のCV（業界、職歴、メンタリングで話せる・話したい内容も含む）をメンター・メンティーに送付し、それぞれ最終希望者5名を選定してもらう 3. 候補者リストをもとに事務局にて、メンター・メンティーをマッチング
Pros	• 参加者が多いプログラムにおいて**工数少なくマッチングが可能**	• 自らメンター・メンティーを選ぶことにより、**メンターのオーナーシップが高まる** • 機械的なマッチングではなく本人の希望も取り入れることで、よりニーズに合った**マッチングが可能**
Cons	• **プログラム初期においては、**アルゴリズムの**改良に時間が必要** • アルゴリズムの精緻化のために多くのデータが必要 • アルゴリズムを用いたとしても、質向上のために**マニュアルでの調整が必要**	• **参加者が多いプログラム**においては、**工数がかかる** • **候補者の選定に一定期間を要する**ため、準備期間が限られている場合には、対応が難しい • 一部の参加者は**希望以外のペアリングがされる可能性**

メンター・メンティーのマッチングにおいては、メンタリングの質向上のため、メンターの希望を基準としつつ、メンティーの希望もプロセスに組み込んだ

マッチングのフローと手順

	1. ショートリスト作成	2. マッチング希望者の選定	3. マッチング最終化
作業者	事務局	メンター・メンティー	事務局
作業内容	• 以下の条件でショートリストを作成 – 業界(異業種) – 所在地(近接所在地) – 社会人年数(年次逆転NG) – メンタリング経験(未経験同士は可能な限り回避) • 各メンター・メンティーにショートリストを送付	• ショートリストをもとに、マッチング希望者の上位5名を選定 • 順位を記入し事務局へショートリストを返送	• 以下の優先順位でマッチングを最終化（詳細後述） – 両者の希望が一致 – メンターの希望 – メンティーの希望や話題の互換性等 • マッチング相手をメンター・メンティーに連絡 – 連絡先は個別案内 – プロフィール集を全員へ送付

個人情報取り扱いの観点からマッチングに必要な情報に絞りつつ、マッチングの為の必要な情報を事前に調査した

配布対象	主な用途	項目	設問	次頁詳細
メンター メンティー	ショートリストの作成	プロフィール	• 参加者名 • 業界 • 職種 • 勤務地所在地 • 社会人年数 • 今後の連絡先/メールアドレス • 過去メンタリング経験 • 趣味や家族構成の豆知識 (任意)	
	マッチング	職歴	• 現在の役職 • 職務履歴（任意）	
		本プログラムへの期待	• 本プログラムの参加背景や意気込み • メンターから学びたいこと / メンターとして伝えられること • 具体的な相談事項	

以下の選択肢から上位3つを選択してもらい、マッチング(メンターによる選定および事務局による最終調整)における最重要指標とする

キャリアゴールの設定	• キャリア形成 • 昇進へのモチベーション • リーダーシップの在り方
ゴール達成のための必要支援	• 社内外ネットワークの構築方法 • 現職/昇進において身に着けるべき必要なスキル • スキルの身に着け方、振る舞い方
女性特有の課題への対処	• 私生活とキャリアアップのバランス • ライフイベントからのキャリア復帰
その他	(自由記載)

メンタリングの円滑な実施・効果最大化のため、準備に当たってはワークシートを使用し、前回の助言をいかに自身の行動に反映しているかを振り返ることを推奨した

メンタリングシートの例

第2回 （　　月　　日）

事前記入	プログラム全体の目標	例：キャリアビジョンを言語化し、実現のために必要なスキル開発がなにかを明確にする
事前記入	前回からの進捗と実践結果	例：紹介を受けた交流会で人脈が広がった、教わったコミュニケーション方法を試したら周囲を上手く巻き込めた
事前記入	今回の目標	例：会社でやりたいことを実現させる方法を明確にし、明日から実践できる状態になる
事前記入	今回の相談内容	例：会社でやりたいことを実現していくためにさらに気難しい上司をどう説得するか
事後記入	今回の気づき	例：そもそもなぜ実現したいのかというストーリーや想いを何度も伝える努力をしていなかったのではないか
事後記入	次回までの課題・行動計画	例：毎週上司に壁打ちする、他部署も含め社内で仲間を見つける
事後記入	次回の実施予定日	例: XX月XX日 XX時～XX時@XX社 会議室

ポイント

メンティー

- 事前に相談内容を記載することで、各セッションの目標・内容を明確化
- セッションの振り返りを記載することで、実際の行動変容に向けたアクションの落とし込み

メンター：

セッション前に相談内容や進捗に目を通すことで、メンタリングに向けた準備を可能に

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	**p.23–85**
A. プログラムの効果(参加者の前後比較)	p.24–52
B. プログラムへの満足度・改善点	p.53–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	**p.23–85**
A. プログラムの効果(参加者の前後比較)	**p.24–52**
A-1. 昇進に向けたメンティー個人のwill/skillの変化	p.36–47
A-2. メンターの課題意識や理解醸成度合いの変化	p.48–52
B. プログラムへの満足度・改善点	p.53–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

本事業ではプログラムの効果、および、運営上の学びや改善点を、アンケートベースで検証した

本プログラムで測定した内容

A

プログラムの効果（参加者の前後変化）

- **昇進に向けた メンティー個人の意欲と 必要なスキルの変化**、および、変化がもたらされた具体的要因
- **メンターの課題意識の変化や理解醸成度合い**、および、変化がもたらされた具体的要因

＋

B

プログラムへの満足度・改善点

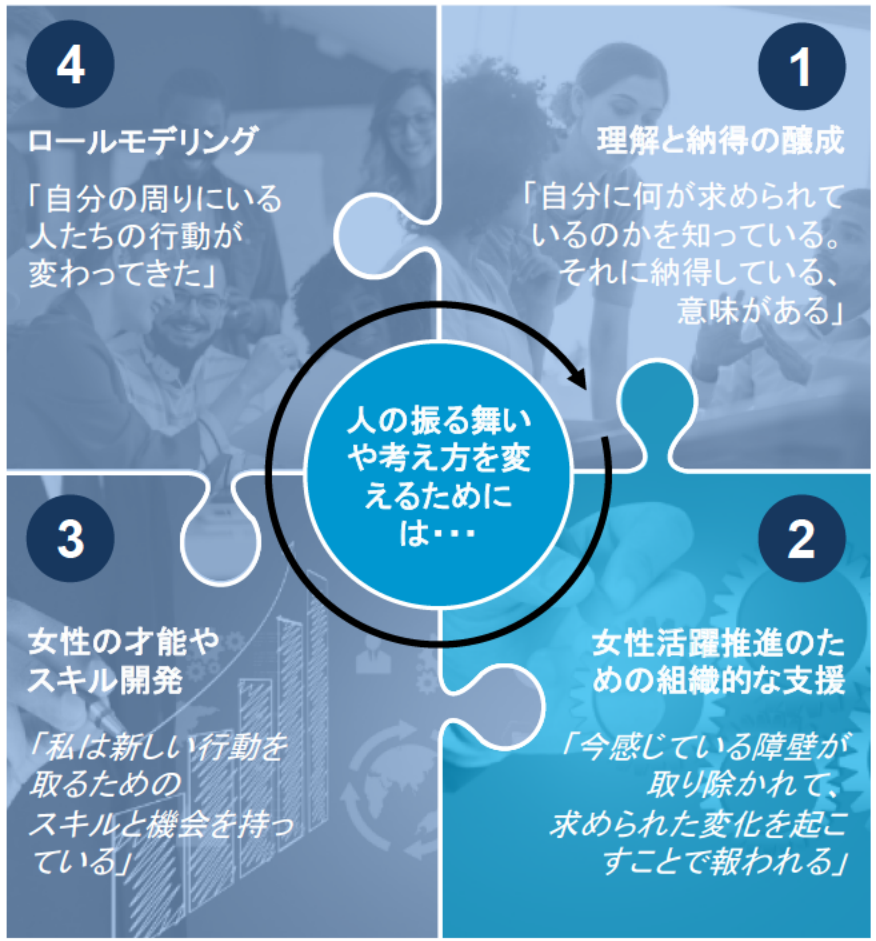
- **プログラム全体**に対する満足度
- **メンタリング全体**に対する満足度
- **各セッション**に対する満足度

【アンケート実施時期】プログラムの効果および全体の満足度については、事前・中間・事後に、各セッションについてはセッション後に、各対象者にアンケートを実施

項　目			タイミング	対　象		
				メンター	メンティー	人事部
A プログラムの効果(参加者の前後比較)	1 昇進に向けたメンティー個人のWill/Skillの変化		事前・中間・事後		✓	
	2 メンターの課題意識の変化や理解醸成度合い		事後	✓		
B プログラムへの満足度・改善点	1 全体の満足度 プログラム全体 (コンテンツ、構成など)、メンタリング全体 (マッチングの適切さなど)		事後	✓	✓	✓
	2 各セッションの満足度	1-1 キックオフ	セッション後	✓	✓	
		2-1 Lead self + 座談会			✓	
		2-2 Lead Others + ネットワークディスカッション			✓	
		2-3 戦略的思考 + 座談会			✓	
		1-2 クロージング		✓	✓	✓
		3 メンターラウンドテーブル		✓		
		4 人事セミナー				✓
		A メンタリング			✓	

A Will/Skill向上効果測定を行うために、事前・中間・事後でアンケートを実施

女性の昇進意欲の変化とその要因を測るためにインフルエンシングモデルを活用し…[1]



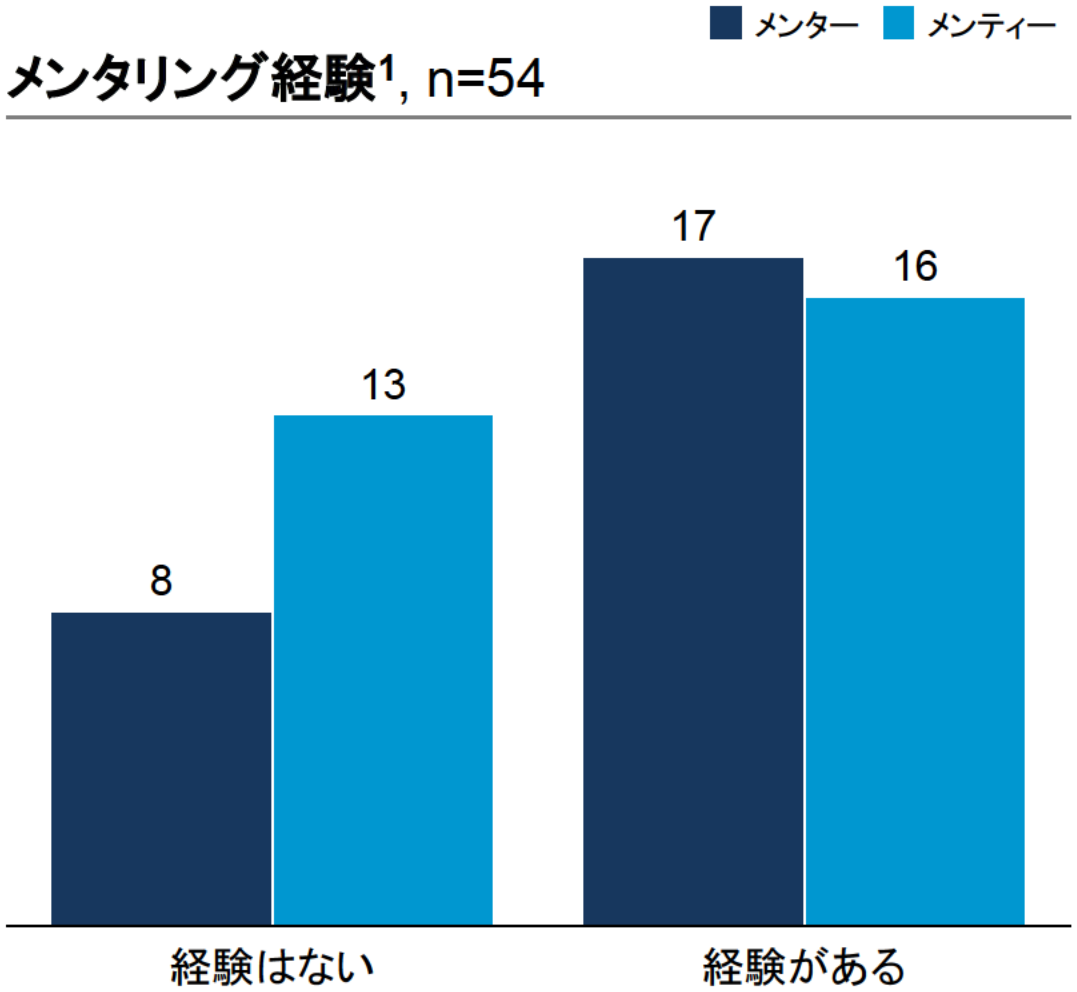
… 効果測定のためにプログラムキックオフ前に調査する設問を設計

項目	設問
昇進に対するマインドセット変化(Before)	• あなたは一つ上の職位への昇進を望んでいますか、理由 • そう答えた理由を教えてください • あなたは一つ上の職位を担う自信がありますか、理由 • そう答えた理由を教えてください
1 理解と納得の醸成	• あなたの10年後のキャリアビジョンは明確ですか • そう答えた理由を教えてください
2 組織的な支援	• 社内であなたの為に新しい機会を設けたり、成長をサポートしてくれるスポンサーはいますか • (いる場合)どのように支援してもらっていますか • (いない場合)社内でそのような方を見つけ、関係構築するために必要なアクションが明確になっていますか
3 スキル開発	• 一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は明確になっていますか/ご自身に身に着いていると思いますか • (そう思わない場合)スキルや経験を身に着けるために必要なアクションが明確になっていますか
4 ロールモデリング	• 昇進を考えるにあたり、ロールモデルと思える人は社内外にいますか

1. インフルエンシングモデルでは、①～④を段階を踏んですべて満たすことで、女性自身の昇進意欲に変化をもたらすと考えられており、この考え方に基づき効果測定を行う

効果検証のため、事前調査を実施：
メンタリング経験は半々程度、モチベーション高く参加されている方が多い

メンタリング経験[1], n=54



参加への意気込み

- 女性活躍は日本の将来に向けて喫緊の課題なので、自分事だと思って参加をした
- メンター、メンティーともに成長できる場だと感じる
- 「私はこうなりたい」を見つけたい
- こういったプログラムへの参加を熱望していた
  リーダーになりたいと強く思えるようになりたい

1. 問10：過去に社内外においてメンターもしくはメンティーいずれかとしてメンタリングをした経験を教えてください

資料：企業横断型メンタリングプログラム事前登録票

[事前調査]自己実現のツールとして昇進を活用したいと意欲の高いメンティーが多い

約70%が
「昇進を望んでいる」[1]

チャレンジしてみたいことが色々あり、昇進すればできることが増えるため望んでいる
取れる情報や動かせるリソースも増え、自身で決めることができるところが魅力的である

会社全体(多くの社員)に良い影響を与えることが出来る

ビジョン実現のためには役職というPowerが必要である
発言力やプレゼンスを高めるにはもう1つ上の役職に行かざるを得ない

1. 問13:「あなたは一つ上の職位への昇進を望んでいますか(一つ上の職位とは、現在課長級であれば部長級、部長/本部長級であれば取締役級のことを指します)」に対し、「強く望んでいる」「望んでいる」「どちらかというと望んでいる」と回答した方の合計

資料: 企業横断型メンタリングプログラム事前登録票

[事前調査]一方で、約7割のメンティーが昇進に自信がなかった

約70%が
「昇進に自信がない」[1]

- **自分の戦略構築力といったスキルや、自分の視野・視座、リーダーとしての立ち振る舞い**にまだ自信がない
- **さらに広く、深い業務知識を持ち、的確な判断、指示**をしていくことが想像できない
- 社内の**優秀な方々の上**に立つ自信はなく、あまり**部下を持った経験がない**

1. 問14:「あなたは一つ上の職位を担う自信がありますか(一つ上の職位とは、現在課長級であれば部長級、部長/本部長級であれば取締役級のことを指します)」に対し、「全く自信がない」「自信がない」「どちらかというと自身がない」と回答した方の合計

資料: 企業横断型メンタリングプログラム事前登録票

[事前調査]キャリアビジョンと必要スキルの明確化に資するプログラムが必要

約90%が

「10年後のキャリアビジョンが不明確」[1]

約50%が

「昇進に必要なスキルや経験が不明確・身に着いていない」[2]

- “” ロールモデルがおらず、**将来のキャリアアップのイメージもつかない**
- “” 途中にいくつかの分岐点があると思っており、**どの道を選択するかまでは明確になっていない**
- “” 2030年に向けて**ビジネスをどう変えたいかは描けても、自分のキャリアビジョンは明確ではない**

1. 問15-1:「あなたの10年後のキャリアビジョンは明確ですか」に対し、「考えてはいるが明確ではない」「考えられておらず明確ではない」と回答した方の合計
2. 問17:「一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は明確になっていますか」に対し、「あまり明確になっていない」「全く明確になっていない」と回答した方と、「問18-1: 一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は、ご自身に身に着いていると思いますか」に対し、「あまり身に着いてはいない」「全く身に着いていない」と回答した方の合計

資料: 企業横断型メンタリングプログラム事前登録票

[事前調査]さらに、スポンサーやロールモデルの獲得も課題

約60%が

「スポンサー[1]・ロールモデル[2]がいない」

約90%が

「スポンサーの獲得方法が不明確」[3]

1. 問16-1:「社内であなたの為に新しい機会を設けたり、成長をサポートしてくれるスポンサーはいますか(企業にスポンサー制度がある場合も含む)※スポンサーとは、社内の実力者にスポンシー(あなた)を紹介する、成果につながりやすい仕事に与える、組織内外の批判から守るなど、スポンシーの能力や実績を証言・保証して、より直接的にスポンシーの昇進を支援する上級職の支援者のことを指します」に対し、「いない」と回答した方の合計
2. 問19:「昇進を考えるにあたり、ロールモデルと思える人は社内外にいますか」に対し、「いない」と回答した方の合計
3. 問16-3:「(前問でスポンサー制度などにより形式上はいるが実質の支援は無い・スポンサーがいないとお答えした方にお伺いします)社内でそのような方を見つけ、関係構築するために必要なアクションが明確になっていますか」に対し、「明確になっていない」と回答した方の合計

資料: 企業横断型メンタリングプログラム事前登録票

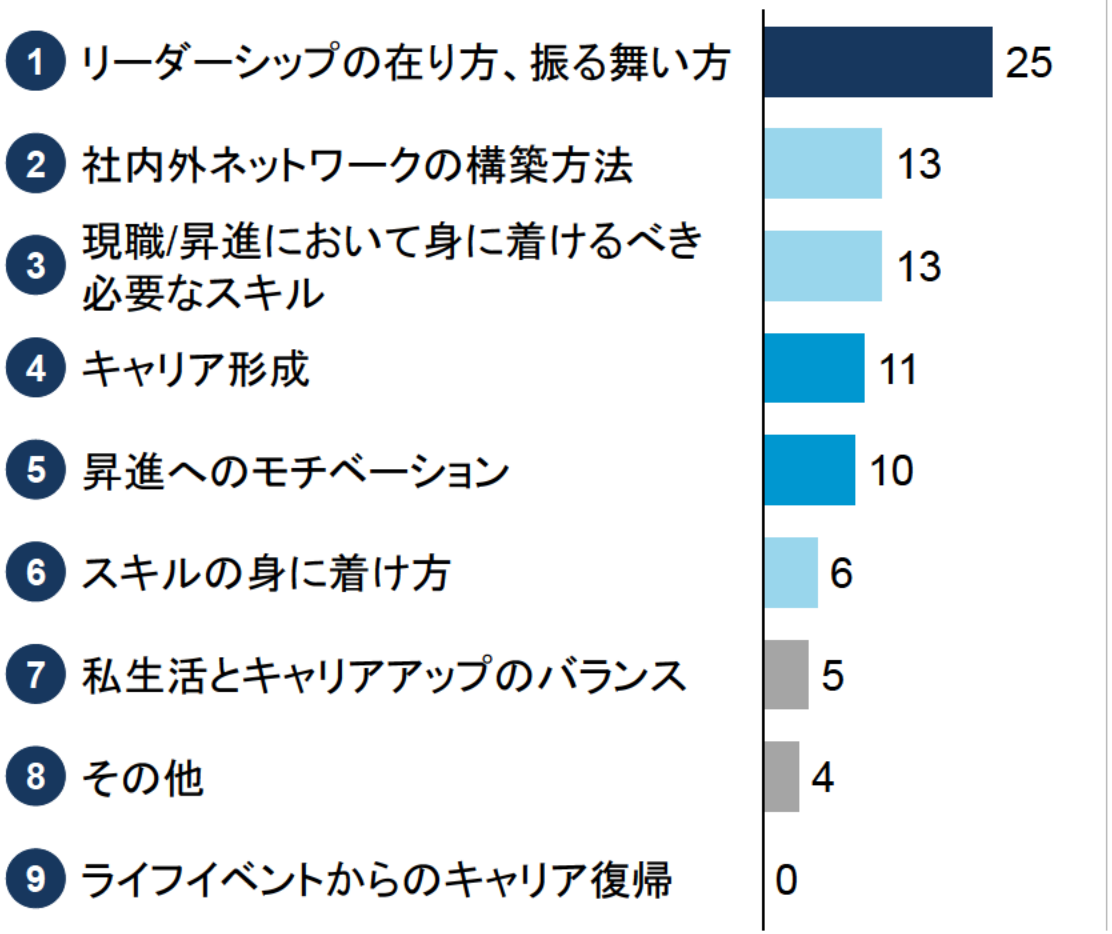
“” 女性リーダーシップのロールモデルがほとんどいないため、**男性と同じでいいのか、気を付けたほうがよいポイントがあるのかなど知りたい**

“” 社内にロールモデルとなる方がいないまま今のポジションまで来てしまったため、**社外の女性やメンターと交流して自分なりのロールモデルを見つけたい**

“” 社内にて女性の管理職を増やすため、私自身がロールモデルになるべきだが、**自分自身にロールモデルがいないので、発信の仕方や役割が分からない**

[事前調査]メンティーが相談したい話題 - リーダーシップはほとんどのメンティーが選択

メンターに相談したい話題[1], 複数選択, n=29



具体的な相談内容(一部の声を抜粋)

リーダーシップ関連のテーマ

1 “ **人を勇気づける・鼓舞することが苦手**なのでベストプラクティスを知りたい

プラクティカルなスキル習得関連のテーマ

2 “ **管理職として身に着けておくべきスキル**は何か

3 6 “ そもそも**ネットワークが仕事にどう役立つのか**理解していない。どのようなネットワークをどう築いていくのが良いか

キャリア・昇進関連のテーマ

4 “ **特有の得意分野が無い**。管理職として、どんなキャリアを形成していくべきか

5 “ **自己成長のためにポジションが必要という葛藤がある。**昇進をどのように捉え、モチベーションをどう保つべきか

1. 問11: メンターに相談したいことはどのようなことでしょうか。3つ選択し、それぞれに具体的な相談事項をご記入ください

資料: 企業横断型メンタリングプログラム事前登録票

効果検証の全体サマリー（1/2）

Ⓐ プログラムの効果（参加者の前後変化）

【昇進に向けたメンティー個人のwill/skillの変化】 **参加者にとっては昇進が現実的な選択肢の一つとして捉えられるようになり、昇進のための行動変化も起き始めている**

- Willの変化：昇進意欲や昇進先の役職を担う自信の向上、キャリアビジョンの明確化等に繋がっている
- Skillの変化：昇進に必要なスキルが明確に理解され、実際にスキルの習得まで完了したメンティーが増加
- 上記の結果、昇進へ繋がるアクションを取り始めている
  - 多くの参加者が社内ネットワークの構築やスポンサーの獲得を実施
  - 今回社内のネットワークを補填する形で、社外にロールモデルを増やした方も多くいた

【メンターの課題意識や理解醸成度合いの変化】 **メンタリングプログラムはメンターの成長にとっても、特に以下の点において効果的である**

- 指導的地位を目指す女性が抱える課題についてメンター自身の理解を深化
- 職場の内外において女性の活躍・リーダーを育成するため意識変容の後押し
- コミュニケーション・リーダーシップ能力強化

Ⓑ プログラムへの満足度・改善点

- メンター・メンティ共に**異なる業種の参加者との交流等を主な理由としてプログラム全体の満足度は高い**
  - メンター：メンティーが異業種であり、先入観なくメンタリングできた
  - メンティー：社外のメンターによる視野の拡大だけでなく、同じような状況に置かれた参加者との交流で刺激が得られた
- **各ペアの関係は概ね良好であり**、対面でのメンタリングセッション実施や率直な自己開示をするなど、**メンター・メンティ双方の実施上の工夫が良好な関係に寄与していた**
- メンター・メンティ共に、**プログラムの運営（期間、開催頻度、1回あたりの開催時間、準備量）については負担と感じておらず**、また参加者の職位や**マッチングプロセスについても満足度が高い**
- 参加した企業の人事担当者の満足度は全体的に高く、**プログラムに期待していた参加者の成長とメンタリングプログラムの知見獲得が達成されたことによる**

効果検証の全体サマリー（2/2）

今後に向けた改善点・示唆

- **メンタリングプログラムはクロスセクターでの運営を継続することが重要**
  - **メンタリングそのものの質を担保するためにクロスセクターであることは有効:** メンターとしてはメンティーが異業種であることから、先入観なくメンタリングできる、メンティとしては社外のメンターだからこその広い視野を得られる、同じような状況に置かれたメンティー同士からの刺激を得られるなど、一企業・一業種ではないことによるメリットが明確である
  - **メンタリングプログラムを実施するにあたり、特定の一社が業界・企業横断でリーダーシップをとることが難しい:** 今回参加した人事担当者の視点からも企業横断で実施したことによる効果を感じていただいたものの、一社がリードして実施することが難しいことから、実際には同様のプログラムへ派遣をすることを検討するとの声が多かった

→企業・業界を横断して個社との接点を持つ団体等が運営を行うのが適切ではないか。また、参加企業の施策も（今回のプログラムを参考にしていることから）未だ発展途上にあると考えられ、効果の検証されたコンテンツの拡充をリードしていく役割も担うことができることが望ましい

- メンティに対しては、**役員グループ・部長グループを共に含むことのシナジーを理解・活用しつつ、それぞれのグループをターゲットとしたコンテンツの拡充を検討**すべき
  - 両グループを一緒にすることの効果は特に部長グループにおいて大きい。具体的には、役員グループと交流することで、参考となる視座や事例に多様性がうまれたとの意見が多く存在
  - 一方で、プログラム中、社内外のメンターとの交流により、役員グループは「気づき」「共感」に効果を感じる方が多く、部長グループは具体的なアドバイスに効果を感じることが多かったことや、部長グループからはより実務と連動したコンテンツの追加を希望する意見があることから、両グループの悩み・置かれている状況に違いがあることがわかった

→現在のコンテンツを活用しつつも、役員グループ・部長グループに特化した振り返りセッションやスキル強化を含むことも有効ではないか

- **昇進に向けたネットワーキング・スポンサーシップの構築については個人・企業に対して引き続き働きかけるべき領域**
  - 昇進に向けたネットワークの構築・周囲の巻き込みについては、概ね全参加者に重要性が理解されていた。その上で、各者の社内におけるネットワーキング能力は約30%が変化がなく、約20%はやり方がわかったものの、効果的に進めていく自信がないなど、まだ強化の余地がある
  - スポンサーシップの有無についても、事前の4割から事後の7割まで大幅に増加したものの、3割は未だ存在しない、つまり、3割の参加者にとっては社内で昇進の女性の為新しい機会を設けたり、成長をサポートしてくれる人がいない状況となっている

→プログラムにおいて参加者個人のネットワーキング・スポンサーシップ構築の効果的な進め方をサポートする内容を追加・強化するだけではなく、企業の中でも個社の事情を踏まえて、サポート体制が適切に構築されるよう、日本の事業会社の文脈におけるスポンサーの定義及び獲得方法の明確化・ガイドラインの作成なども効果的ではないか

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	**p.23–85**
A. プログラムの効果(参加者の前後比較)	**p.24–52**
A-1. 昇進に向けたメンティー個人のwill/skillの変化	**p.36–47**
A-2. メンターの課題意識や理解醸成度合いの変化	p.48–52
B. プログラムへの満足度・改善点	p.53–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

【サマリー】プログラムを通したメンティー個人の変化

- **全体として、昇進が現実的な選択肢の一つとして捉えられるようになり、昇進のための行動変化も起き始めている**
  - **自分が昇進して活躍するイメージが具体化されたことで**プログラム前に比べ、**約80-90%の方において昇進意欲が向上**
  - **一歩先の役職を担う具体的な昇進への自信にも変化が見える:** 昇進した先の役職を担う自信がある方の割合は、役員グループにおいて約80%（プログラム前に比べ約60%pts上昇)、部長グループにおいて約90%（プログラム前に比べ約60%pts上昇)
  - **キャリアビジョンは特に部長昇進を目指すグループにて明確になり、変化が見られた:** 10年後のキャリアビジョンが明確である人は役員グループで約20%（プログラム前に比べて約10%pts上昇）、部長グループでは60%がキャリアビジョンが明確となった（プログラム前に比べて約50%pts上昇）
  - プログラムを通じて昇進のために**身に着けるべきスキルや経験・やるべきことが明確化され、実際に行動も起こし始めている**
    - 昇進に必要なスキルや経験がわかっている方の割合が約90%であり、プログラム前に比べて約40%pts上昇
    - 必要なスキル・経験が身についている、という方が約70%、プログラム前に比べて約30%pts上昇
    - まだスキル・経験が身についてない方も、約80%の方が明確なアクションがわかっていると回答している

- **行動変容を周囲に発信していき、具体的に昇進に向けたネットワーキングや、スポンサーシップの構築には引き続きの行動変容が必要だと思われるが、今回のプログラムを通して社内のネットワークを強化したり、社内外にロールモデルを増やした方も多くいた**
  - 自信の考え方や振る舞い、働き方に変化を感じた参加者は100%を達成したが、周りからの評価や見え方が変わったと感じる方の割合は約30%に留まる
  - 昇進に向けたネットワーキング・スポンサーシップの構築についてはまだ課題を感じている参加者も一定数存在する
    - プログラムを通じ、スポンサーが1名以上いる、とする人が約70%となり、プログラム前に比べて約30%pts上昇した
    - 昇進に向けたネットワークの構築・周囲の巻き込みについては、約50%ができるようになった、とポジティブな変化についてあげている一方で、約30%は変化がなく、約20%はやり方がわかったものの、効果的に進めていく自信がないとしている
  - 昇進を検討するにあたり、社外にロールモデルと思える人がいる人は、役員グループが約60%(約30%pts上昇)、部長グループが約80%(約60%上昇)

- **以下の2点については役員昇進を目指すグループ（以下、役員グループ）、部長昇進を目指すグループ（以下、部長グループ）で差異が見られた**
  - プログラム中、**社内外のメンターとの交流により、役員グループは「気づき」「共感」に効果を感じる方が多く、部長グループは具体的なアドバイスに効果**を感じることが多かった
  - **役員グループは部長グループに比べて今後のキャリアのイメージが抽象的で不明確:** 役員グループの約80%が10年先のキャリアビジョンが明確でないと感じている（部長グループは約40%が明確でないと回答）
  - 当初**役員グループは部長グループに比べて、経営層の視点等求められるレベルが高いために、自分が役員としてどのように振舞えばいいのがイメージがつかず、自信がない方の割合が多かった。しかし事後アンケートでは差が縮小し、役員グループの約80%が昇進した先の役職を担う自信があると感じるようになった**（部長グループは約90%が自信あり）

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラムの効果】9割のメンティー参加者が昇進意欲に高まり。全員が考え方、振る舞いを変えた

プログラムはメンティーの昇進意欲の向上、および行動変化に効果があることが分かった

90%
プログラム前と比べ、昇進意欲が高まった[1]

87%
必要なスキルや経験の取得方法が明確になった[2]

100%
自分の考え方や振る舞い、働き方が変わった[3]

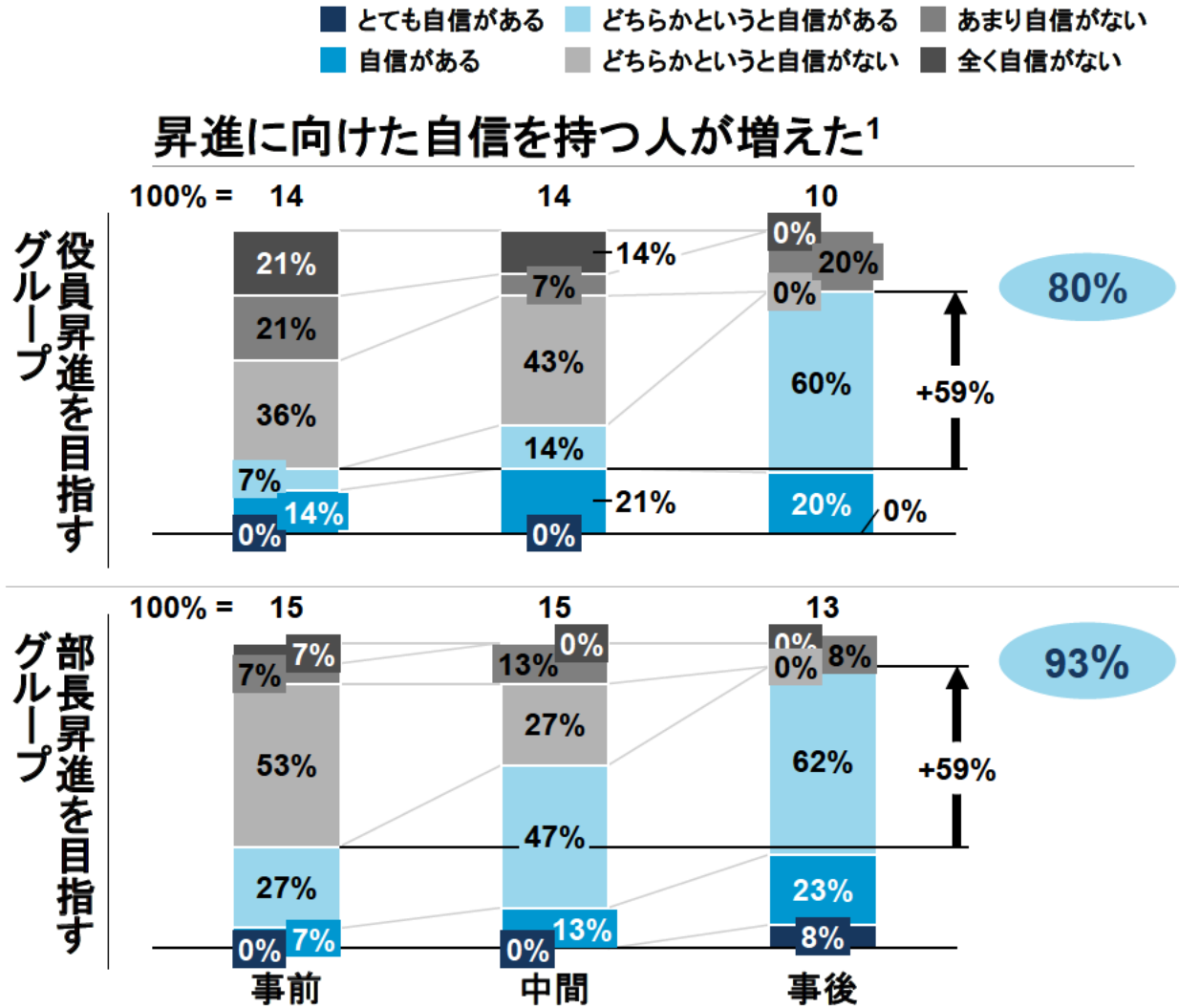
1. a-1 –あなたは一つ上の職位への昇進を望んでいますか（一つ上の職位とは、現在課長級であれば部長級、部長/本部長級であれば取締役級のことを指します）
2. a-16 – 一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は明確になっていますか
3. a-5 – 自身の考え方や振る舞い、働き方が変化したと感じますか
4. Q9-1 –（変化があった場合）具体的にどのような変化があったのか教えて下さい

具体的なプラスの行動変化[4]

- 仕事の視点が変わった。もし自分が経営層だったら、意思決定をどうするか?と想像しながら仕事をするようになった
- メンタリングで「即効性のあるアドバイス」をいただき、すぐに行動したら事態が好転した
- 関係性の構築のため、さっそく明日から部下一人ひとりをよく観察し、声を掛けようと思う。明日からの行動が変わるきっかけになったと感じる
- スポンサーづくりのために他部門の本部長に1on1を申し込んだ。また、組織カルチャー改革に向けてメンバーを集めアクションをし始めた

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム: 中間、事後アンケート

【昇進に向けた自信の変化】
プログラム開始前の2-3割から、プログラムを通して最終的に8-9割に増加



プログラムを通じた学びや刺激が自信醸成に寄与

> 次の4月から上位職位を担うことになり、**このプログラムを通じて得た学び、内省のおかげで、自信がついた**

> 完璧でなくても良いという気持ちになり、その分自身もついてきた。**立場や経験年数を見ても、次を狙えるポジションに進んでいるんだと言う事を客観的に知る事ができた**

> 今回のプログラム（スキルインプット）に参加して得た知識、また参加者の皆さまから得た経験談、そして**メンターから頂いた助言により、少しだけ「できるかもしれない」と思うようになった**

> チャレンジする機会があれば**やってみたいと思えるようになった**

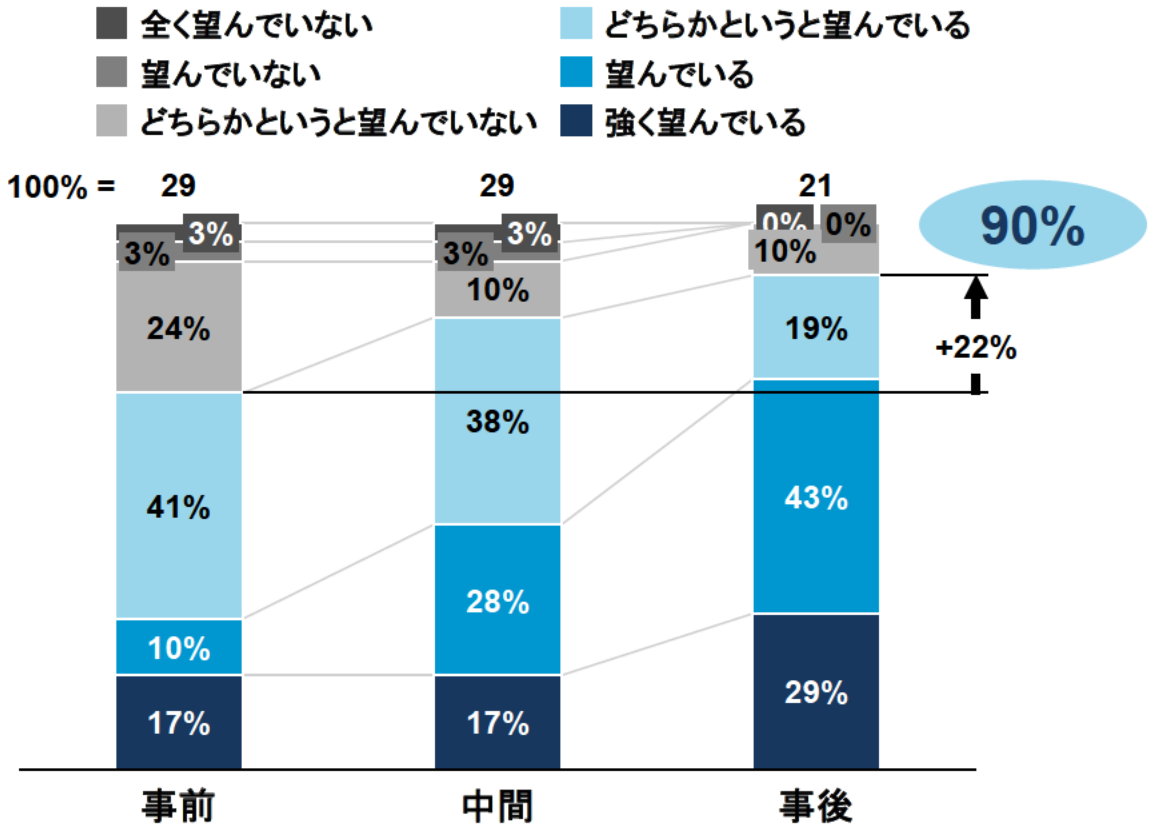
1. Q6(中間)、a-3(事後) - あなたは一つ上の職位を担う自信がありますか。またそう答えた理由を教えてください
2. Q7(中間)、a-4(事後) - 上記の自信の強さに変化はありましたか。またそう答えた理由を教えてください

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム：事前、中間、事後アンケート

【昇進意欲の変化】約90%の人が昇進を希望。
メンターとの交流を通し昇進の意義の理解、自信の醸成等があったことが影響

昇進への希望度[1]

一つ上の職位への昇進を望んでいるか



昇進の希望度が増加した主な理由

昇進を目指す目的の理解

“ ”

現在の若手世代が生き生きと成長できる会社にするために、**より多くの部下・より広い範囲に影響を及ぼす、また会社に力強く提言したい**と思う。

自信の醸成

“ ”

上位職への不安や自信のなさから(昇進を)希望していなかったが、役員の方とのメンタリングを通して、**乗り越え方や心構えのお話を聞いて不安が和らいだ。**

必要なスキルの把握・習得

“ ”

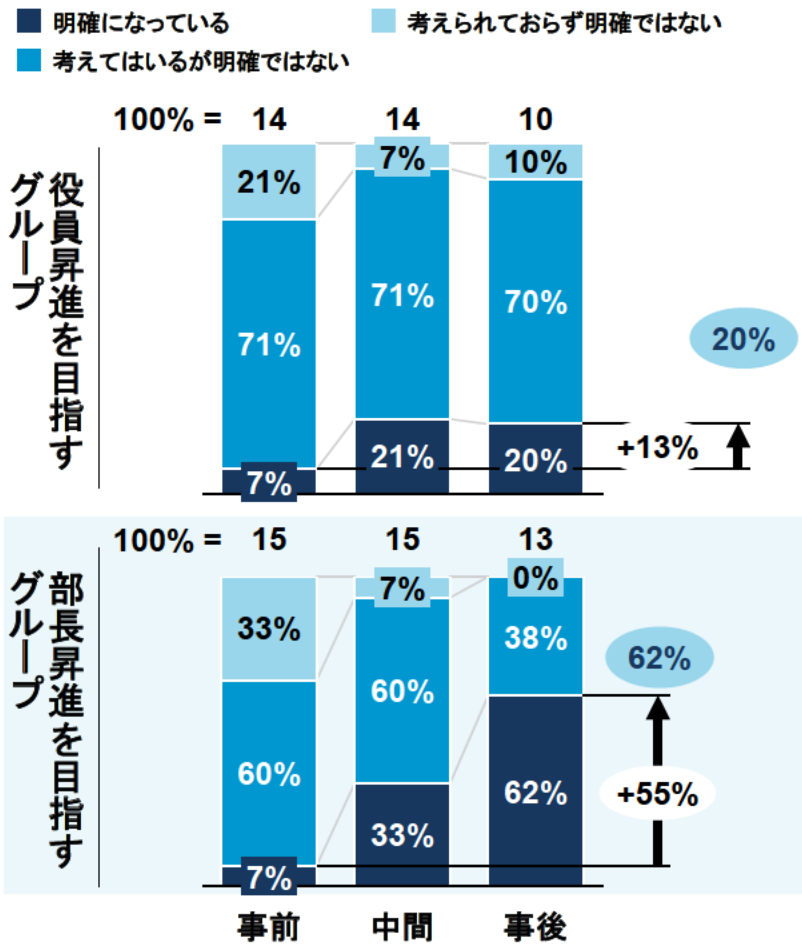
メンタリングセッションを通じて**足りないスキルが具体的に確認でき、不足を補うためのアクションにも着手できた**ため、漠然とした不安が除かれ意志が明確になった。

1. Q4(事前・中間)、a-1(事後) - あなたは一つ上の職位への昇進を望んでいますか(一つ上の職位とは、現在課長級であれば部長級、部長/本部長級であれば取締役級のことを指します)
   Q5(事前・中間)、a-1(事後) - 上記の希望の強さに変化はありましたか。またその答えた理由を教えてください

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム:事前、中間、事後アンケート

【キャリアビジョンの変化】部長昇進を目指すグループにおいては約6割の参加者がキャリアビジョンを明確に持つようになった

10年後のキャリアビジョンの明確さ[1]



自分らしいリーダー像のイメージがキャリア明確化に寄与(部長昇進を目指すグループ)

- “ただ、明確に部長になりたい、役員になりたい、ということではない。こういう姿でいたい、というイメージがある
- “自分らしい女性リーダーのあり方がイメージできるようになってきたため
- “昇進よりも自分がやりたいことを実現するにはどうしたら良いかということが分かったからだと思う

役員グループのキャリアビジョン明確化に向けた示唆

役員グループの明確化が難しい理由

- 男女問わず役員との接点が不足しているため業務のイメージが困難
- 女性のロールモデル(10歳上等)が少ないため自身の10年後がイメージしにくい

明確化に向け取り得るアクション

- 社内外で定期的に接点を持てる役員クラスのメンターやロールモデルを獲得
- 彼らとの会話の中で、自分らしいリーダー像を明確化していく

1. Q14(中間)、a-12(事後) - あなたの10年後のキャリアビジョンは明確ですか。またそう答えた理由を教えてください

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム: 事前、中間、事後アンケート

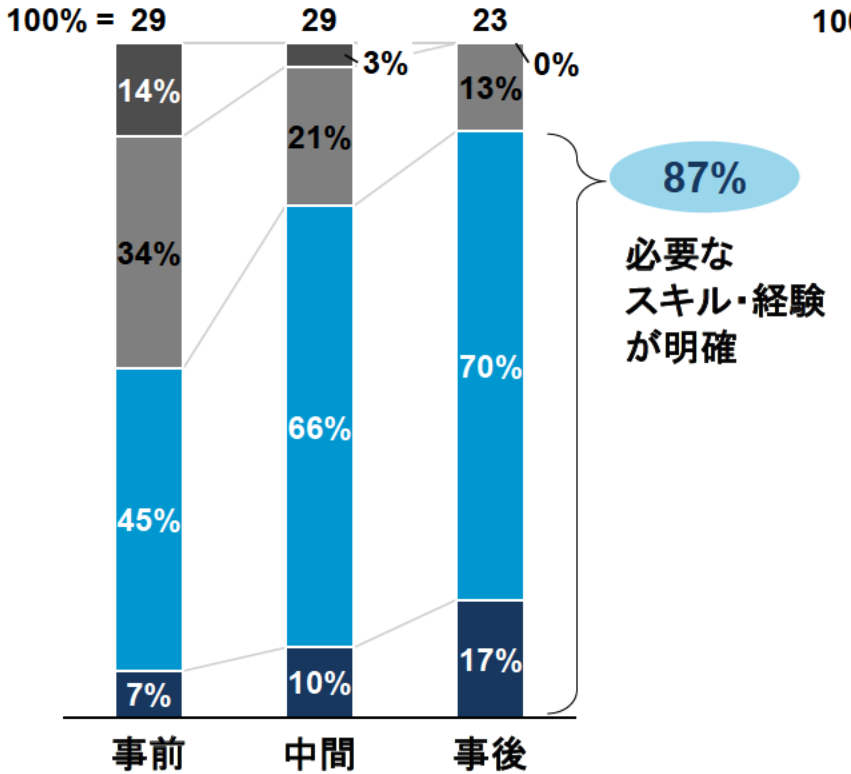
【昇進に必要なスキル・経験の変化】本プログラムを通して、必要なスキル・経験が明確にわかるようになり、実際に取得した人も。

全く明確になっていない　ある程度は明確になっている
あまり明確になっていない　具体的に明確になっている

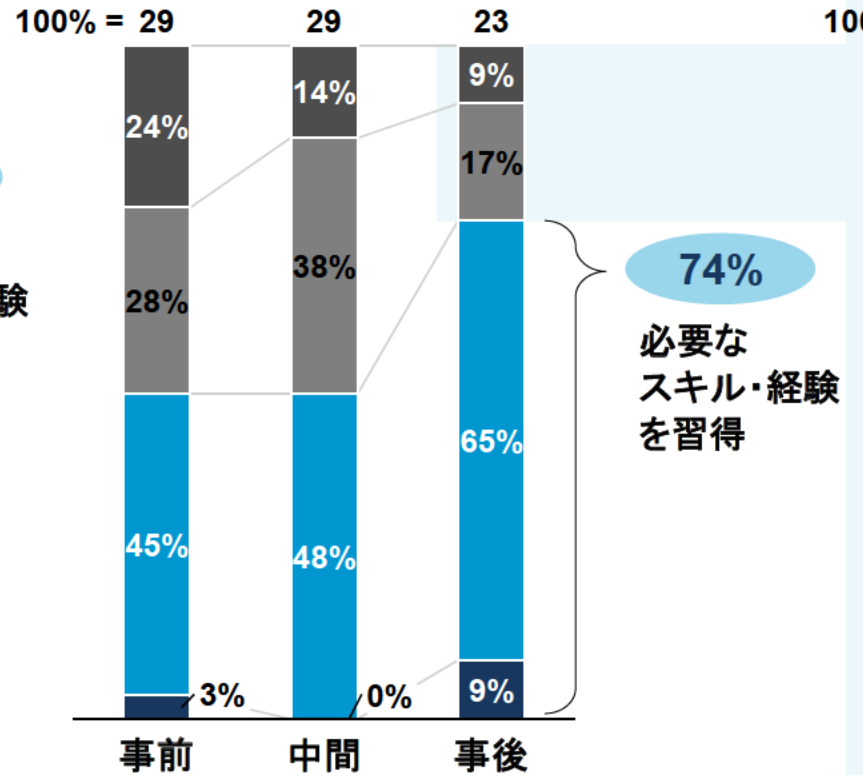
かなり身に着いている　あまり身に着いてはいない
少しは身に着いている　全く身に着いてはいない

必要なアクションは明確になっている
身に着けるために必要なアクションが何かわからない

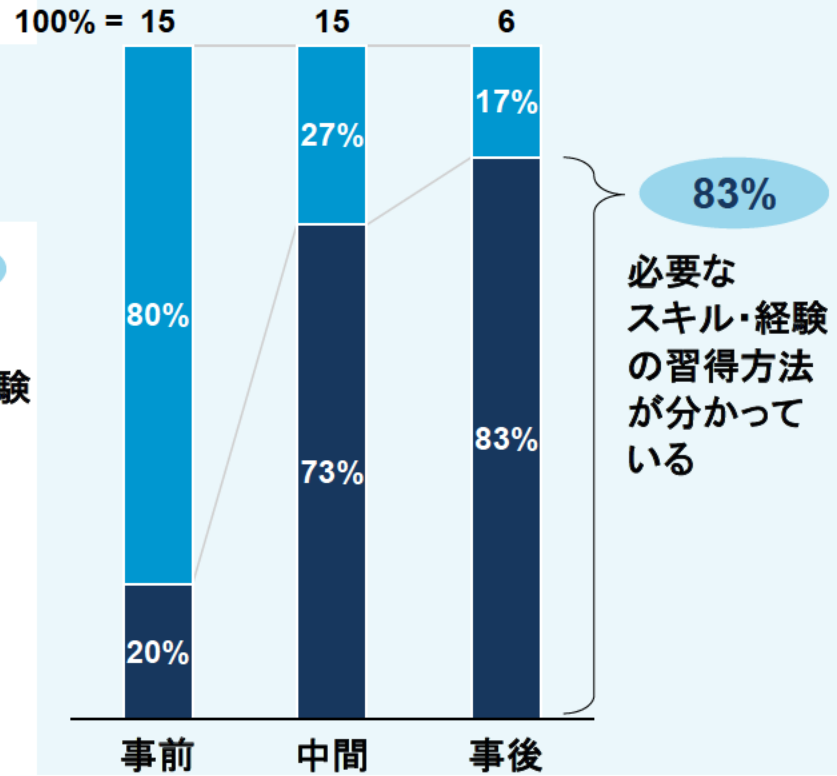
必要なスキルや経験が明確である[1]



必要なスキルや経験が習得できている[2]



(未習得の人のうち)必要なスキルや経験の習得方法が明確である[3]



1. Q17(事前・中間)、a-16(事後) - 一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は明確になっていますか
2. Q18(事前・中間)、a-17(事後) - 一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は、ご自身に身に着いていると思いますか
3. Q18-2(事前・中間)、a-18(事後) - (身に着いていない場合)スキルや経験を身に着けるために必要なアクションが明確になっていますか

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム:事前、中間、事後アンケート

【行動の変化】全員がより積極的に活動し、行動を変えているも、周りに理解されるには継続的な行動変容が必要と思われる

自分の考え方や振る舞い、働き方の変化を感じた参加者[1]

100%

具体的な変化(一部抜粋)[2]

機会への前向きな取り組み	**本部の女性活躍プロジェクトリーダーに手を挙げ**、色々な施策を進めている。他本部や外部ともコミュニケーションを取り始める様になった。
ネットワーク・交流	社外の人ともっと交流をすることが大切だと認識し、**よりいろんな方に連絡を取るようになった。**
経営者視点	**経営層の視点で、モノを考えるようになった。**私個人(I)から組織(we)というマインドで、外部(他部門・社外)に貢献できる事や、組織を成長させていくために必要な戦略を、考えるようになった。

1. Q8(中間)、a-5(事後) - 自身の考え方や振る舞い、働き方が変化したと感じますか
2. Q9-1(中間)、a-6(事後) - (変化があった場合)具体的にどのような変化があったのか教えて下さい

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム:中間、事後アンケート

周りの人(上司・同僚・部下等)からの評価や見え方に変化を感じた参加者[3]

30%

日々の働き方の変化が周りにも伝わっている人もいるが[4]

女性活躍プロジェクトにおいて、**積極的に様々な方とコミュニケーションを取り、進めている**ため、周りからいきいきしていると言われた。

日頃の行動から、メンタリングプログラムの効果を感じるとのフィードバックを頂けるようになった。

一部の人は周囲に伝えるには時間がかかると考えられる

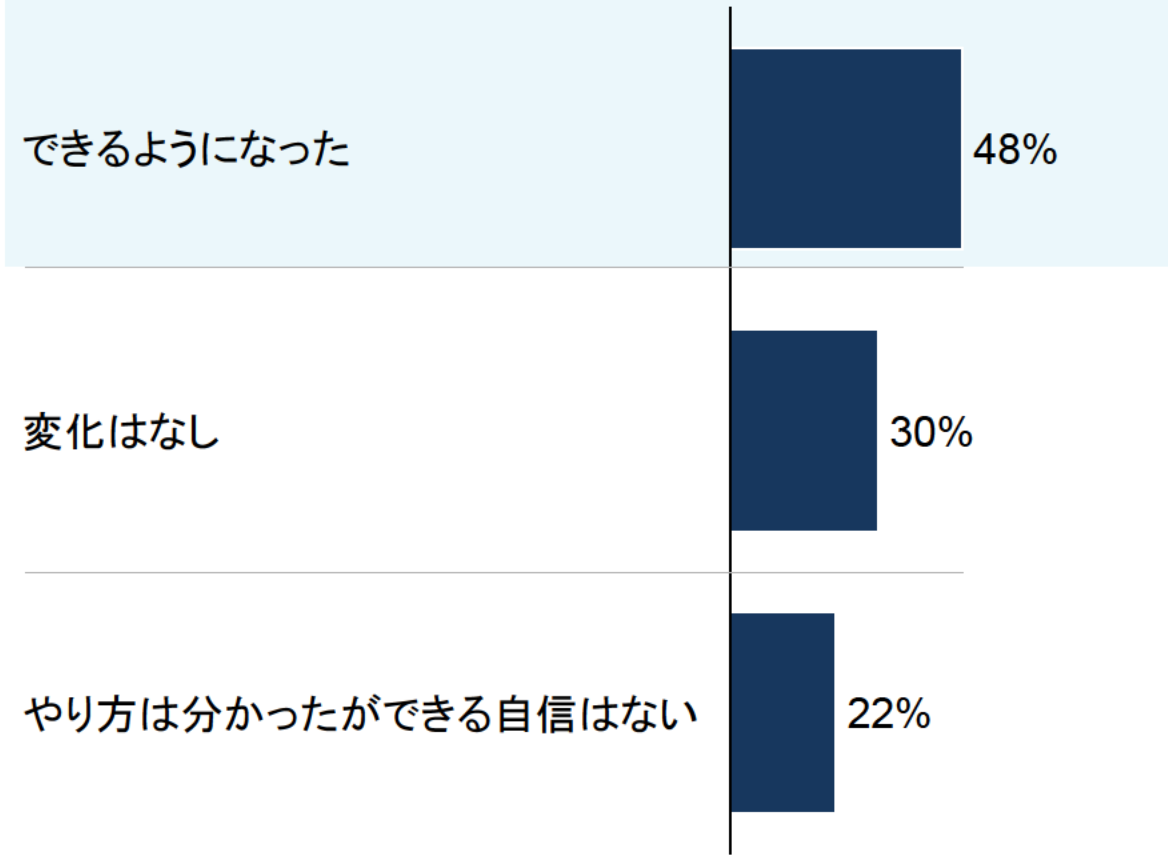
少し変化したようにも思うが、まだはっきりしない。**行動変容を拡大していかなければと思う。**

3. Q10(中間)、a-8(事後) - あなたのまわりの人(上司・同僚・部下等)からの評価や見え方が変わったと感じますか。
4. Q11-2(中間)、a-9,10(事後) - (変化がなかった場合)なぜ変化が起きなかったと感じますか。また本プログラムがどのように改善すれば変化が起きていたと思いますか

【昇進のためのネットワーク構築に関する変化】プログラムを通してネットワーク構築の重要性と方法、積極的なマインドセットへと変化したことで、約半数の方が実践

【中間アンケートにおいて新設の設問】

昇進のためのネットワーク構築・周囲の巻き込みができるようになったか[1]



どのような要因がネットワーク構築を構築する起点となったか

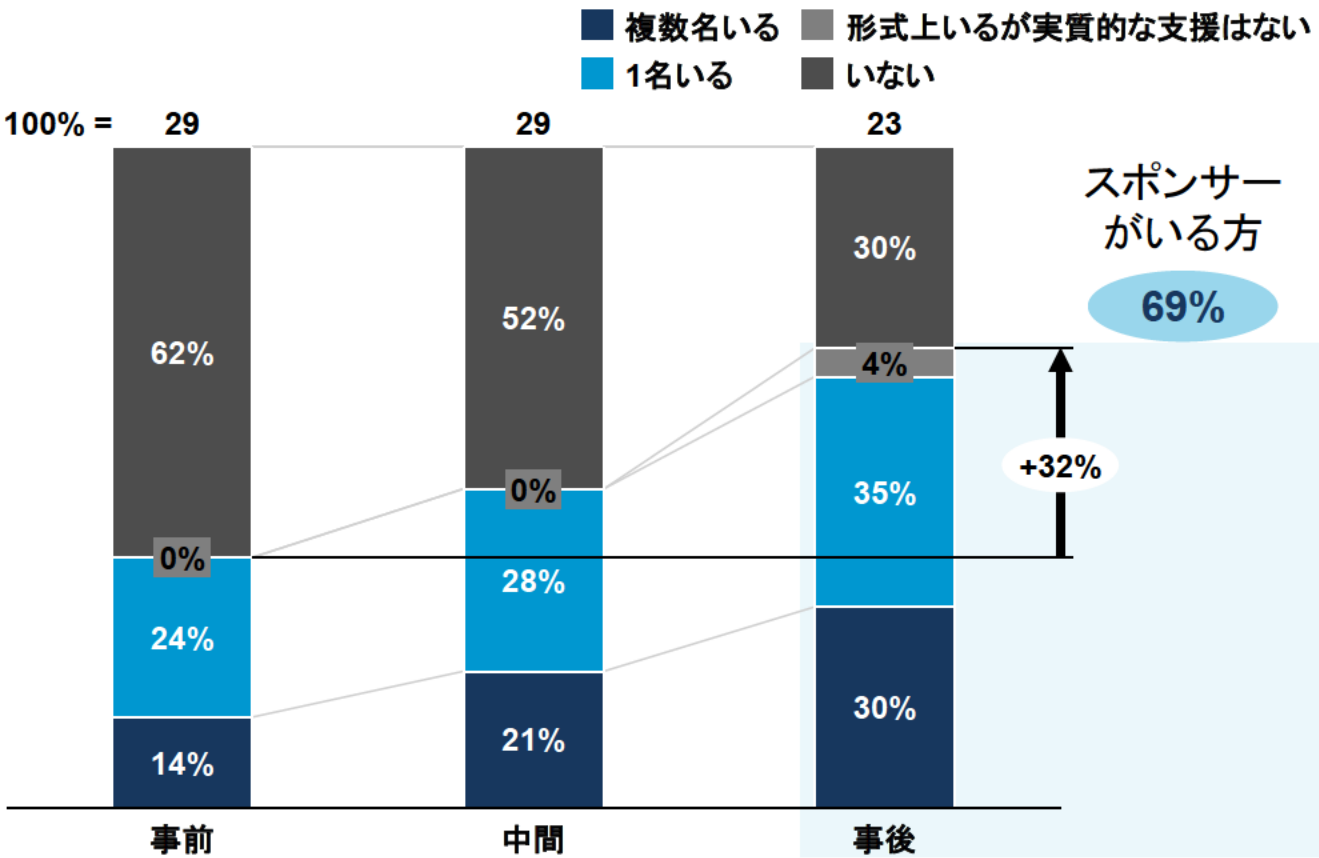
重要性を理解	昇進のためというよりは、**仕事で成果を出していくために必要な事として積極的に動いていきたい**
構築方法の習得	**メンターやスポンサーの存在というのを意識して作る**ようにしてみようと思うようになった
積極的な姿勢	今まではこのような行動を起こすことはなかったが、プログラムを通じて講師や参加者のお話をお聞きして、**自分もやっていようかな？という前向きな気持ちになれた**からだと思う

1. Q13(中間)、a-11(事後) - 昇進のためのネットワーク構築や、周囲の巻きこみを上手くできるようになったと感じますか。また、そう答えた理由を教えてください

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム：中間、事後アンケート

【スポンサーの有無の変化】プログラムを通し、スポンサーの定義や重要性を理解したことで、新たにスポンサーを獲得した参加者が多く見られた

スポンサーの有無[1]



どのような支援をしてもらっているか[2]

スキルアップの機会提供

- 困りごとへの助言や研修へのアサインでスキルアップの機会を与えてもらっている。
- 個人的なフィードバックを定期的にもらっている。

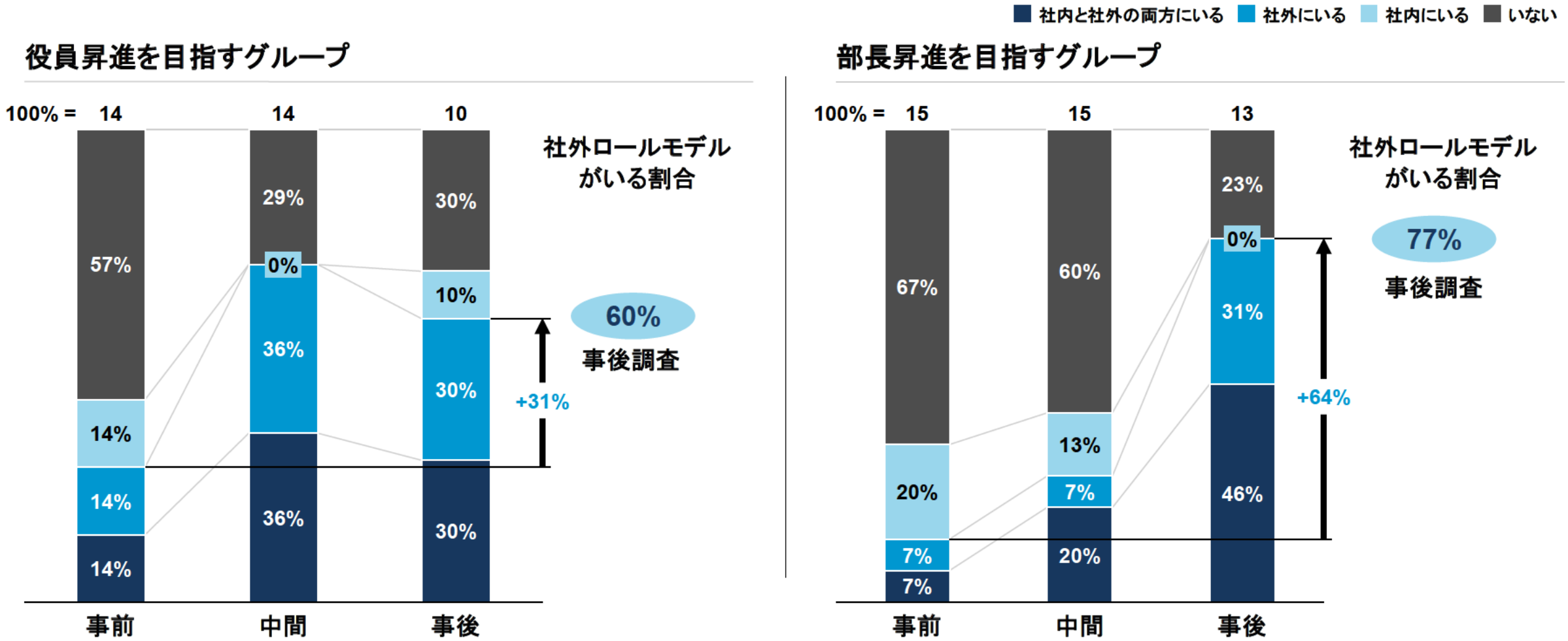
ネットワーク構築の支援

- 他部署、他部門連携の機会を設けて頂いている。
- 社内外のネットワーキング構築をサポートして頂いたり、出張同行の機会を頂いたりしている。

1. Q15(事前・中間)、a-13(事後) - 社内であなたの為に新しい機会を設けたり、成長をサポートしてくれるスポンサーはいますか（企業にスポンサー制度がある場合も含む）
2. Q16-1(事前・中間)、a-1 4(事後) - （スポンサーがいる場合）どのように支援してもらっていますか

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム：事前、中間、事後アンケート

【ロールモデルの変化】メンターとの交流から、社内外にロールモデルを求める姿勢ができつつあり、特に部長昇進グループではロールモデルがいる割合が大幅増加



1. Q18(事前・中間)、a-19(事後) - 昇進を考えるにあたり、ロールモデルと思える人は社内外にいますか

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム:事前、中間、事後アンケート

プログラムが企業横断であるからこその効果が得られた
さらに、役員と部長グループそれぞれに異なる効果があった

社外メンターとのよりオープンな意見交換

- **社外のメンターだからこそ気兼ねなく話せるテーマ**もあったので有難かった
- **社外メンターということもあり、社内のしがらみや立場を離れた客観的で率直な意見交換**ができた

他社の事例や参加者からの刺激

- **他社事例として組織横断型で有志で活動しているコミュニティを紹介**いただけることになった
- **他社で実施してこられた過去事例や、今後取り組もうとされている具体的な事例**からヒントを得られた
- スキルインプットや座談会での**他社の参加者との交流**が非常に刺激になったし、役に立った

資料：【企業横断型メンタリング試行プログラム】各メンタリング後アンケート、各セッション実施後アンケート

【参考】 役員グループと部長グループ：効果を感じたポイントの違い

役員グループは「気づき」「共感」に効果を感じる方が多い

- 答えは出なかったが、**みんな同じことで悩んでいたんだなと思えると気が楽になった**
- **メンタリングで得た多くの新たな気づきを共有できたこと**、いただいたご助言の中に理想とするリーダ像に向け実践できる心掛けのヒントを得ることができた

↕

部長グループは具体的なアドバイスに効果を感じる方が多い

- 質問や悩みに対し、**具体的なアドバイスや経験談をいただけた**
- ストレートには通りにくい提案や企画の通し方が相談内容だった。**「ひねりを加える方法」について、メンターからのご経験やご助言を頂けた**

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	**p.23–85**
A. プログラムの効果(参加者の前後比較)	**p.24–52**
A-1. 昇進に向けたメンティー個人のwill/skillの変化	p.36–47
A-2. メンターの課題意識や理解醸成度合いの変化	**p.48–52**
B. プログラムへの満足度・改善点	p.53–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

【サマリー】メンターの課題意識の変化や理解醸成度合いの変化

- **指導的地位を目指す女性が抱える課題についてメンター自身の理解が深まった**: 女性が抱える課題について**100%のメンターがメンタリング前後で意識の変化を感じており**、特に以下の点に気付いたとしている
  - 心理的な負担を社内で相談できる人材や機会が女性にとって不足していること
  - 想定以上に女性たちがプレッシャーや自信の無さを感じており、それが行動・考えの幅を制限している原因となっていること

- **職場の内外において女性の活躍・リーダーを育成するため意識変容があった**: 本プログラムを通じて、**90%のメンターが自身の職場で変化を起こしたいと考える**ようになった
  - 多くのメンターが自社内においてメンタリングの導入を検討・実施
  - 一部では、他企業との協働・クロスカンパニーのメンタリング制度も取り組みたいと考えるようになった

- **コミュニケーション・リーダーシップ能力が強化された**: メンタリングを通じ、**85%のメンターが自身のリーダーシップが成長した**と感じており、具体的に以下の点が挙げられた
  - 職場環境の異なる参加者との対話を通じて（その場だけでなく、通常の職場環境においても）**深く傾聴するスキル**の重要性を認識し、強化できた
  - メンティの考えを整理するだけでなく、**メンター自身の経験を整理**し、活用することができた
  - 業界や慣習の異なる参加者に信頼してもらい、**変化を促す影響力を与える実践の場**となった

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム：中間アンケート

【女性課題への理解度深化】

メンター全員が、指導的地位を目指す女性が抱える課題について理解を深めた

女性の課題理解[1] n=20, 単答回答、記述回答

100%

女性が抱える課題について意識の変化があったメンター

社内で相談できる機会の不足

“”
メンティーとの会話を通じて、女性が心理的に負担に感じているが現業に従事している中では声に出せないこと、また**それを相談できる人材に恵まれていないこと**に改めて気づかされた。

“”
ご自身の悩みや思いを、社内では上位層に聞いてもらう（交流する）機会が乏しいという事実を知った。心を解き放たせ、次なる行動に向けた気づきを与えるだけで、特に女性は、内発的動機が変わるという確信に似た気づきが自分自身にあった。

自分自身に対する自信のなさ

“”
女性活躍推進の旗を掲げ、そのためのリーダーシップを発揮することに対して女性管理職自身に躊躇があって、**志はあってもなかなか言い出せないという状況がある**ことに気づかされた。

“”
「女性活躍」という言葉が（昇進を期待されている本人に）与えているプレッシャーの大きさをあらためて実感した。そのプレッシャーによって、例えば、自分自身の弱みにばかり目を向けたりというように、**考え方や行動の幅が狭くなっている**のではないかと感じた。

“”
自信のなさをみなさんが持っていているということに気づかされた。

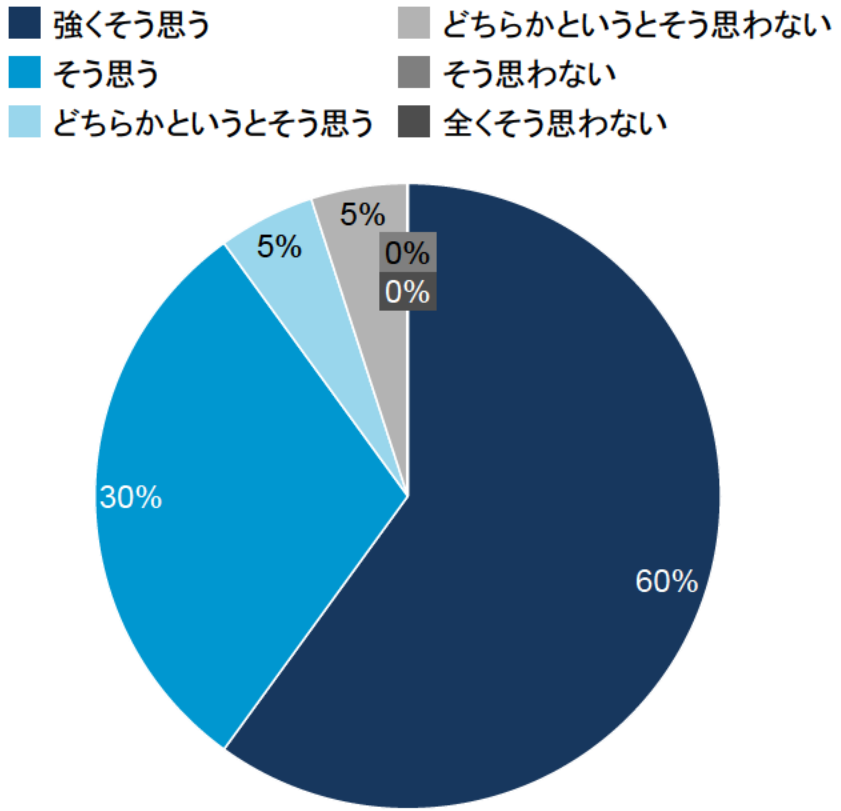
1. a-1 - 本プログラムを通じて、今後指導的地位を目指す次世代の女性リーダーが抱える課題や困難について考え方の変化や理解の深化がありましたか
   a-2 - （深まった場合）どのような考え方の変化や理解の深化がありましたか

資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【職場での行動意欲の変化】本プログラムへの参加を通して、90%のメンターが自身の職場でも変化を起こしたいと考えるようになった

自身の職場での行動変化[1] n=20, 単数回答, 記述回答

自身の職場にも変化を起こしたいと思うか



社内でのメンタリングの実施

- しっかりとメンタリングで深いところの気持ちを聞く
  得意と不得意を本人に洗い出してもらう
- メンタリングをよりプロアクティブに行いたい。（行っている。）
- 1on1を定期的に実施

他企業との協働・社外での取り組みにも前向きな意見が見られた

- グループ内のメンター制度導入、今回のようなクロスカンパニーのメンター制度などに取組みたい。
- すでに社内外でメンタリング活動を行っているが、地道に継続し、未来を担う女性リーダーの輩出につなげていきたいと考えている。
- 社内での同様の取組を強化するとともに、社外とも同様の取組を展開したい。

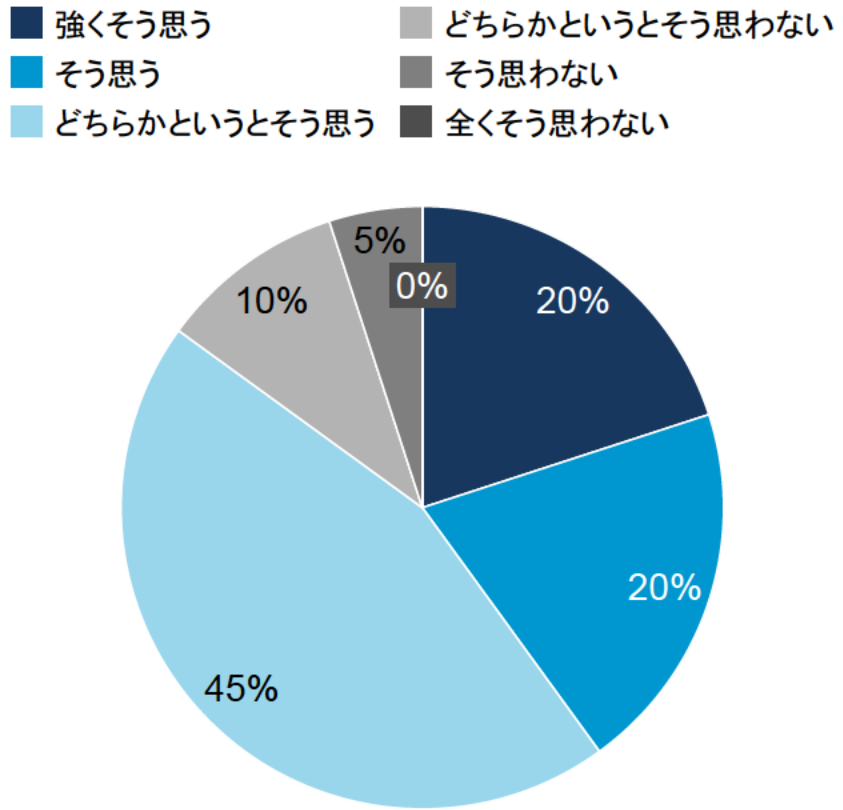
1. a-4 - 本プログラムを通じて、ご自身の職場にも変化を起こしたいと思うようになりましたか
   a-5-（思うようになった場合①）本プログラムのどのような要素・タイミングでそう思うようになりましたか

資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【自身のリーダーシップの変化】85%のメンターが自らのリーダーシップに成長実感。特にコミュニケーション・リーダーシップ能力の強化を挙げた

リーダーシップの成長[1] n=20, 単数回答, 記述回答

メンタリングにおいて、自身のリーダーシップが成長したと思いますか



1. a-8 - メンタリングにおいて、自身のリーダーシップが成長したと思いますか
   a-9 - (そう思う場合)どのような点において成長したと感じますか

資料:【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

対話・傾聴の能力強化

- 職場環境を存じ上げないだけに、**先入観なく背景を含めて深く聞くことの大切さ**を気づくことができた。
- **相手により多く話させることの重要性**を以前より実感するようになった。
- **部下の話を余裕を持って聴くことは大事だと思えた。**

自身を振り返り、参加者に変化を促す経験の獲得

- 変化が起こせることが実感できたので**自信をもつことができた。**
- 業界や社内慣習が異なる他社の方と関係を深め、メンターとして信頼していただくというプロセスについて、**実践することができ勉強になった。**
- メンティーのお話を伺い、考えを一緒に整理するとき、**自身の経験を振返り、更に考えを整理することができた。**

事業の目的・背景 p.4–7

実施概要とプログラム全体の効果 p.8–85

全体像とスケジュール p.9–15

メンタリング方法 p.16–22

効果検証の方法とプログラム全体の効果 p.23–85

A. プログラムの効果(参加者の前後比較) p.24–52

B. プログラムへの満足度・改善点 p.53–85

B-1. 全体（プログラム、メンタリング）の満足度 p.54–85

個別セッションの実施内容と各セッションの効果 p.86–165

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	**p.8–85**
全体像とスケジュール	p.9–15
メンタリング方法	p.16–22
効果検証の方法とプログラム全体の効果	**p.23–85**
A. プログラムの効果(参加者の前後比較)	p.24–52
B. プログラムへの満足度・改善点	**p.53–85**
B-1. 全体（プログラム、メンタリング）の満足度 p.54–85	
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	p.86–165

メンティーの
プログラム・メンタリング全体への満足度

【サマリー】プログラムに対する満足度について(メンターの回答)

- **プログラム全体に対する満足度: 業種が異なるメンティーとの交流等を主な理由としてプログラム全体の満足度は高い**
  - **全員がプログラムに満足している**と回答：自分自身に対する内省や、メンティーとの交流を通じて気づきを得たといった効果が挙げられた
  - 多くのメンターは、特に**指導的地位を目指す女性が抱える課題について理解が深まったこと**や相手に寄りそい、傾聴することの重要性を理解し**コミュニケーションスキルを強化したこと**ついて**特に役立った**としている
  - 上記の満足度・効果の一つの要因として、**メンティーが異業種であり、先入観なくメンタリングできた**ことが挙げられる。異業種メンティーとのメンタリングに自身に対する効果があった人はメンターの約90%
  - メンティーとの関係が良好であったと約100%が回答しており、特にメンター側が傾聴や対面でのメンタリングセッションの確保、メンティー側も率直な自己開示やアドバイスの実行等を行うことが良好な関係を構築するポイントとなっている
  - 本プログラムを受けて、**90%のメンターが自社で類似プログラムを実施したいと回答**しており、既に実施済みの方も存在する

- **プログラムの構成・運営に対する満足度: 期間や開催頻度については負担なく、またマッチングプロセスについても概ね満足度が高い**
  - **期間や開催頻度に関する満足度が高く、負担と感じている人は少ない**
    - 90%以上のメンターがプログラムの期間・頻度・1回あたりの時間が適切であったと回答
    - メンティーから提供されるワークシートの読み込みや前回セッションの振り返り等を多くのメンターが実施したが、負担に思ったとの回答は0%
  - **メンタリングの対象者や、対象者のマッチングプロセスについても多くのメンターが満足**
    - 参加者の**職位の選定についてはメンターの95%以上が適切**であると感じており、メンターの一部には**メンタリングの効果は職位横断的**であることも実感しているコメントもある
    - メンティーを選択する際に参考となる項目については8割以上が適切であると回答しつつ、**具体的なポジションや仕事環境がわかるとよりよい**との指摘もあった。尚、マッチング基準についても情報が欲しいとの声もあった。

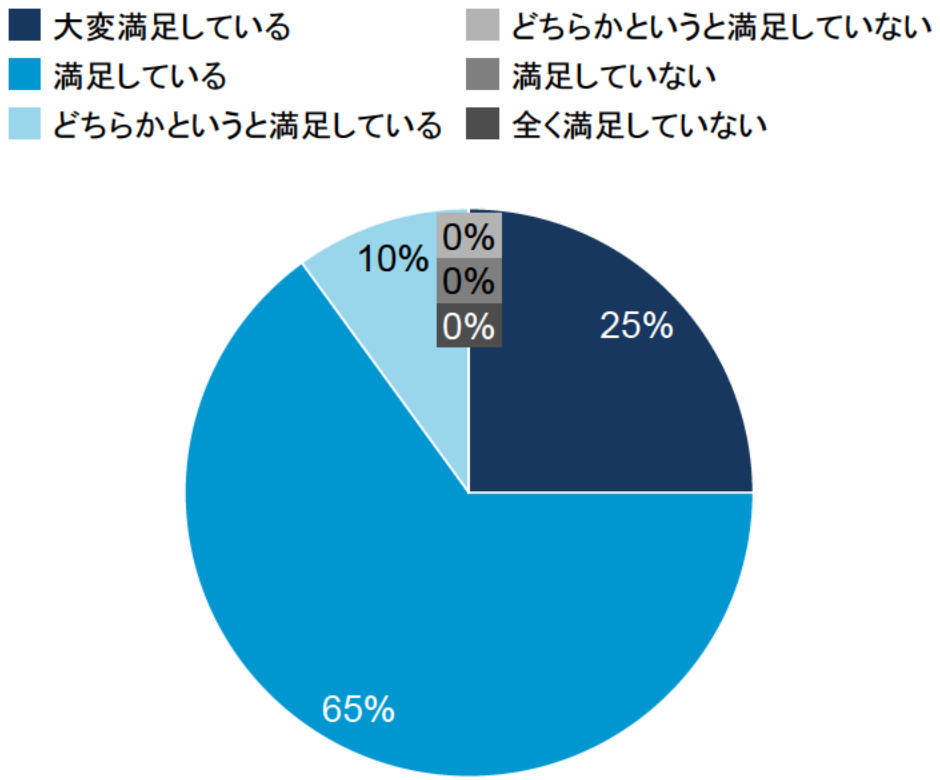
- **今後に向けての改善点など: メンター向けコンテンツの拡充やメンタリングの回数・時間の増加を求める声が存在する**

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラム満足度】自身に対する内省による気づきや、参加者との交流を通じた気づきを得たことで全員がプログラムに満足していると回答

プログラム全体への満足度[1] n=20, 単数回答, 記述回答

プログラム全体の満足度



具体的な理由

内省による気づき

- メンタリングが自分自身の気づきや癒しにつながった。
- メンタリングをする中で、自らのリーダーシップを見直すきっかけになった。

他業種メンティーとの交流を通した気づき

- 他業種の人材が揃うこの制度は、自社内のメンター制度に比べ触発される事柄が多いと感じたから。
- 異業種の女性をメンタリングする中で、共通の課題、悩みなど見えてきたことで、女性同士のつながりの大切さを感じることができたため。自分自身が社会の役に立てることがあると感じた。

1. b-1 - プログラム全体を通しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください

資料:【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【プログラムがどう役立ったか】プログラムを通じて、特に女性が抱える課題について理解を深めたことやコミュニケーション能力の強化挙げられている

プログラムが役に立った具体例（一部抜粋）[1] n=20, 記述回答

女性の持つ課題に関する理解の深化

> メンティとの対話を通じて彼女の真剣さ、真面目に取り組む姿勢、様々な悩みに共感することができ、**女性リーダーにとって、話をよく聞いてくれるとともにフィードバックと若干のアドバイスを与えてくれたり背中を押してくれたりする人の存在は大きいのだろうと感じた。**

> **女性を支援するための必要なサポートについて考えさせられる**時間にもなり、今後の仕事に活かしていきたいと思っている。

> **女性同士が本音で話し合うことの重要性を今回の会を通じて感じることが出来**、既に様々な女性役員クラスの方とのネットワークもあるので、その縁を活かして、より良い解決策を探りたいという思いが強くなったので、早速、実行していく。

相手に寄りそい「傾聴」するコミュニケーションスキルの強化

> 業種が異なる他企業の女性役員候補に接したことで、余計な既成概念を持たずにメンタリングが実施できたように思う。**相手の方のお仕事の内容や人間関係などを全く知らないからこそ「真剣に聞く」という作業が出来たと感じている。**

> メンティを支援する上では、**先入観をもたず、相手の考えや考えを深く聞きくことが重要である**ことを改めて認識する機会となった。

> メンティーへの接し方は、メンティーの目標によって変わってくるものであり、**まずはメンティーの話をしっかり聴くことが大切である**ことを学んだ。また、どうしたい、という思いは必ず持っており、それを言葉にして形にし、背中を押してあげることで、行動につながることが、実体験できた。

1. b-2 - このプログラムがあなたにどのように役立ったか、具体的・詳細にご記入ください（400字程度）

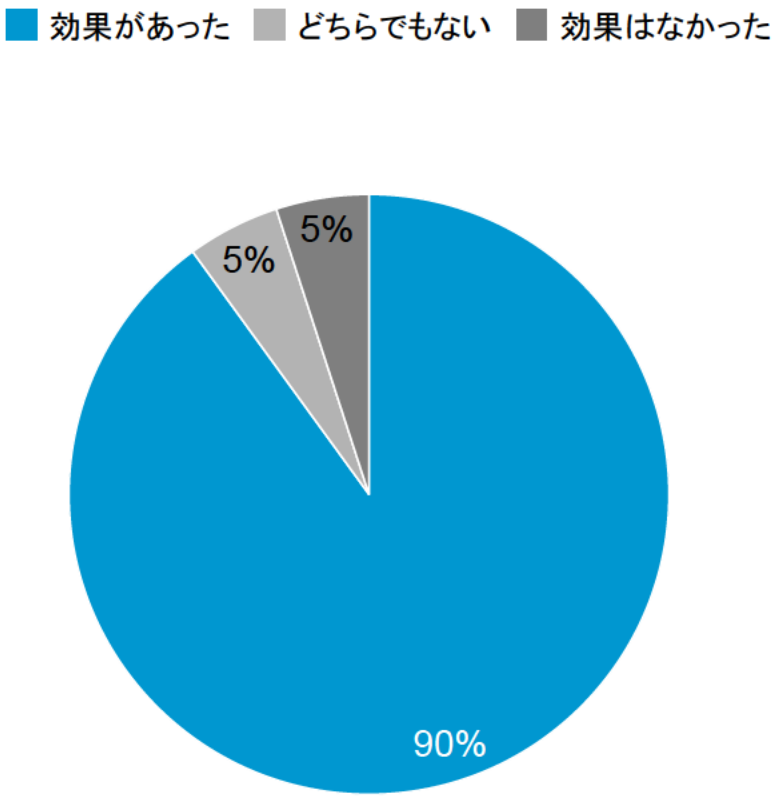
資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【異業種同士だからこその効果】

メンティーが異業種であることで先入観なくメンタリングできたことが挙げられる

異業種メンティーによる効果[1] n=20, 単数回答, 記述回答

効果の有無



具体的な理由

客観的・オープンなメンタリングが可能

- 人事のトップにいるので社内では特定のメンティを持つことに躊躇いがあったが、異業種のメンティだったので**純粋に話を聞き、アドバイスをすることができた**。
- 異業種だからこそ**より客観的に関わることができ**、同じように悩んでいる方への関わり方について学ぶ機会にもなった。メンティーの成長が非常に嬉しく、メンタリングのやりがいを感じられ楽しく取り組んでいた。

傾聴力の重要性を再認識

- 自分が育成してきた部下のキャリアとは異なる人と接することで、**自分自身の傾聴力が試された**気がして、コミュニケーションスキルはあがったように思う。
- **先入観なく話を聞くことの重要性を認識**した。

1. b-3 - 異業種のメンティーとのメンタリングがご自身に与えた効果はありましたか。そう答えた理由を教えてください

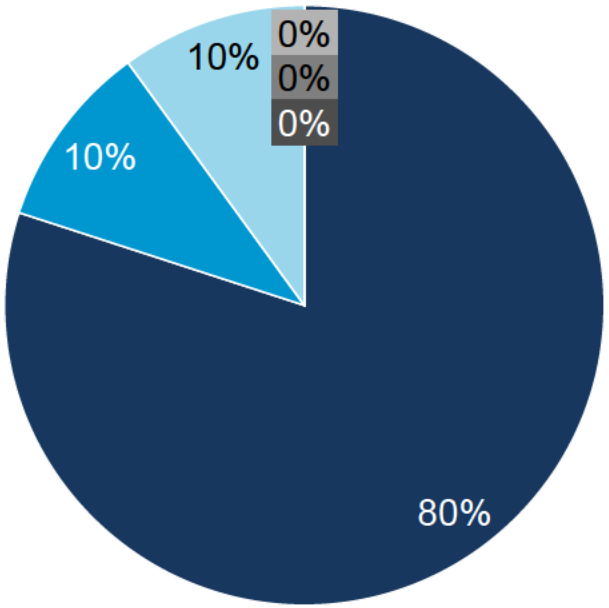
資料:【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート、【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【ペアの関係性】100%がメンティーとの関係が良好であったと回答しており、メンター・メンティ双方の工夫が良好な関係を構築するポイントとなっている

メンティーとの関係性[1] n=20, 単数回答, 記述回答

メンティーとの関係性

- とても良好だった
- 良好だった
- どちらかというと良好だった
- どちらかというと良好ではなかった
- 良好ではなかった
- 全く良好ではなかった



関係を構築する上で重要なポイント

メンターがすべきこと

① 聴くことの徹底

- お話を伺うこと、聴くのが大事、という事務局からいただいたメンターの注意事項は役立たった
- 自分が話し過ぎず、出来るだけ聞き役に徹した

② 対面での接点の確保

- できるだけ対面のほうがいいと思った
- メンタリング開始前に一度お会いするほうがメンタリングに入っていきやすい

メンティーがすべきこと

① 率直な自己開示

- 率直に問題を語ってくれた
- 多くのことを進んで話して頂いたことからそう感じている

② 受けたアドバイスの実行

- ご自身の悩みをしっかり開陳し、アドバイスにも耳を傾け実行に移していた
- アドバイスを活動に取り入れたという報告もあり、拒否されている感じは受けなかった

1. b-12 - メンティーとの関係は良好だった思いますか。そう答えた理由を教えてください
   b-13 - メンティーとの関係を構築する上で、何か気を付けたポイントがあればおしえてください。また、よりよいメンタリングの為に事務局に希望すること（やってほしかったこと）があれば教えてください

資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート、【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

多くのメンターが類似プログラムの実施を検討/開始

自社で類似プログラムを実施するか[1] n=20, 単答回答、記述回答

85%

自社で類似プログラムを実施したいと回答したメンター

自社で類似プログラムを実施したいと答えた参加者のコメント

参加企業のいくつかは既に類似プログラムを実施。
※ただし、その多くがクロスカンパニーではなく、社内のメンタリングプログラムである

- 実際に部門横断のメンタリングを実施中。
- すでに行っている（自社内同士）。
- 既に実施している。

一方、効果創出に向け改善余地がある企業も

- 現在実施中。効果がまちまちで、試行錯誤中。

1. b-11 - 自社でこういったプログラムを実施したいと思いますか。

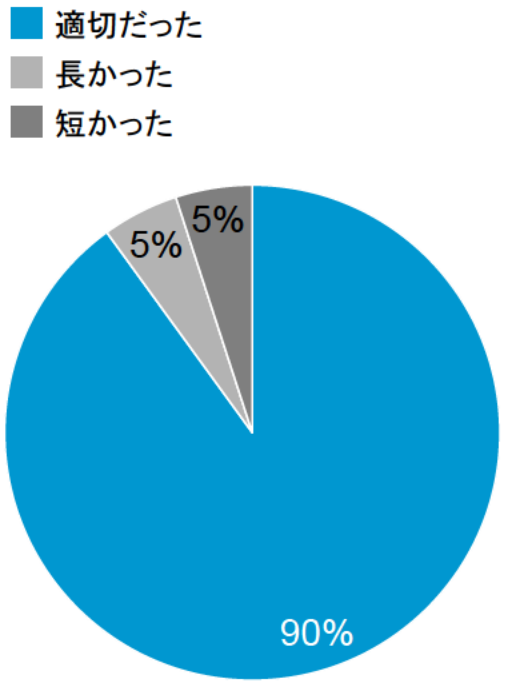
資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラムの期間・頻度・1回当たりの時間】

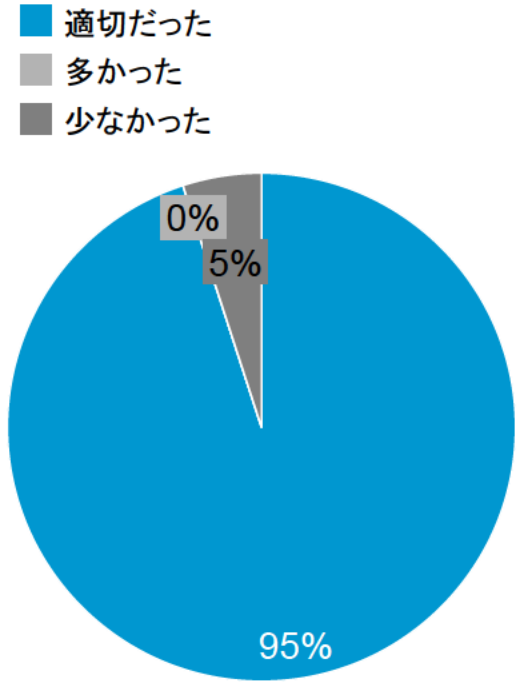
適切であったとの意見が大半。今後も同様の形式で実施するのが効果的と思慮

プログラムの期間・頻度・時間[1] n=20, 単数回答

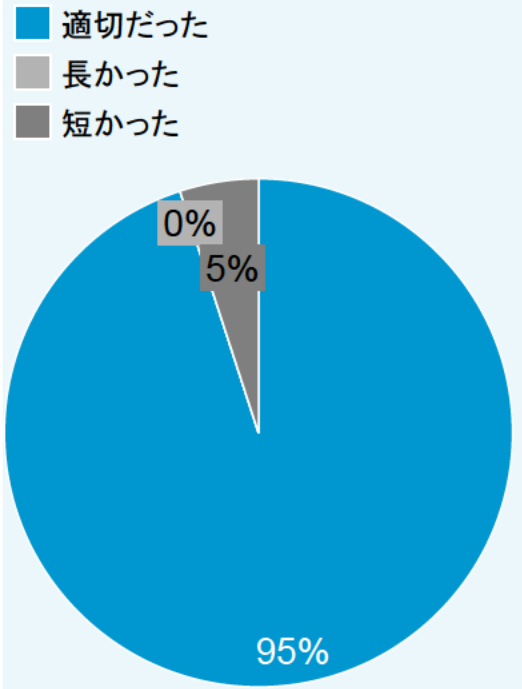
① プログラム全体の長さ



② プログラムの頻度



③ 1回の講座/メンタリングにかかる時間



一方、メンタリングについては時間・回数の増加を求める声も

“”

もう少し対話の回数が欲しかった。設定回数以上の実施は、どうしても遠慮があった

1. b-5 - プログラム全体の長さ（2022年9月~2023年2月の6カ月間）は適切でしたか
   b-6 - プログラムの頻度は適切でしたか
   b-7 - 1回の講座/メンタリングにかかる時間は適切でしたか
   b-8 - プログラムの設計について、改善点があれば教えてください

資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【メンタリング準備の負担】ワークシートの読み込みや前回セッションの振り返り等の準備は、いずれもメンターの負担とはなっていない

メンタリングの準備[1] n=20, 単数回答, 記述回答

0%

メンタリングの準備に負担を感じたメンター

メンタリングの準備の際に実施する主な項目

① ワークシートの読み込み

- **ワークシートは必ず読み込み**、アドバイスにならないように、どんな事例を出すかを組み立ててからメンタリングに臨んだ。
- メンティーより提供を受けた**ワークシートの事前確認を行った。**

② 前回セッションの振り返り

- 話した内容は終了後にメモに残し、**話の流れが途切れないよう次回実施前に振り返りを行った。**
- **前回の打ち合わせを見返し**、確認することを洗い出した。

③ 自己紹介資料の提供

- 私自身は、メンティただ1人に効くメンタリングであればよい、と心がけていたので、**メンティの方だけに向けて、自分が何者かがわかるような自己紹介を提出**し、メンティの方からも頂戴した。
- 先ずは自分の経歴をお渡しし、メンティーにも同様の物を作ってもらい、**メンティー自身の職務経験から醸成された強みを把握してもらった。**

1. b-14 - メンタリングの準備等の負担は適切でしたか
   b-15 - (負担が大きかった場合)何が負担だと感じましたか
   b-16 - メンタリングの実施に向けどのような準備をしましたか。(事務局より配布したワークシートの活用も含め)

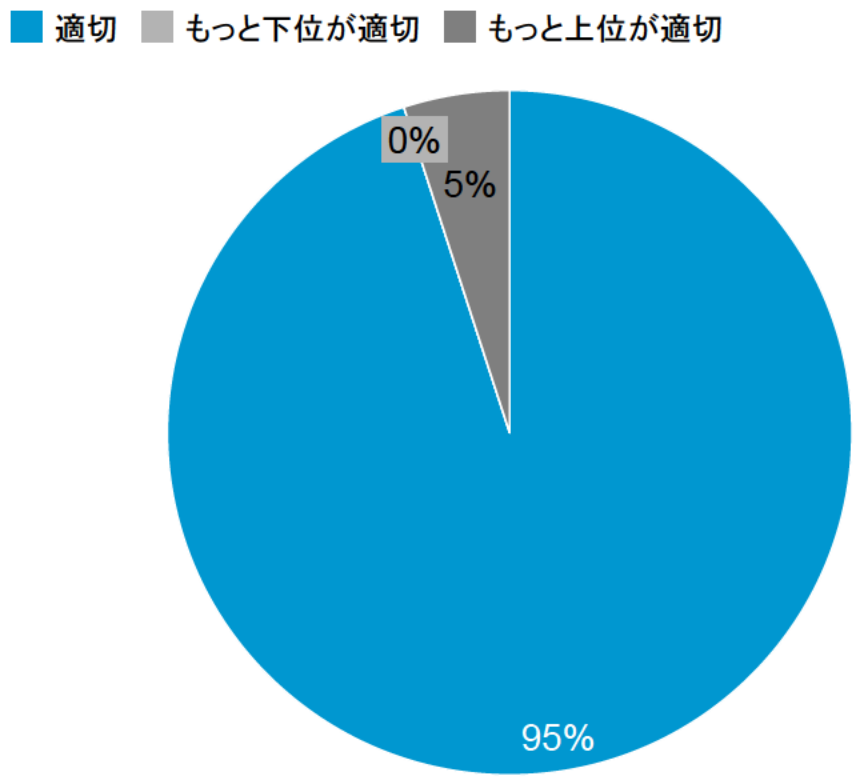
資料:【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【参加者の職位の選定】メンターの95%以上が適切であると感じており、メンタリングの効果は職位横断的と考える意見も存在

参加者の職位[1] n=20, 単数回答, 記述回答

ほぼ全員の参加者が参加者の職位は適切であったと回答

参加者の職位は適切か



今回のように高職位が効果的との一方、職位によらず効果的との声も

- 最終的には役員を視野に入れると、部長手前くらいから経営層との対話をすることでよいと思う。部下をマネジメントした経験がないようなもっと下の職位だと、経営の目線というより、チームのマネジメント力をつけるほうが大切。
- 適切、不適切については特に感じていない。それぞれの職位に応じたメンタリングがあると思う。
- 適切でないというゾーンはなく、もっと下位なら下位で、上位なら上位で、やるべきことはある。

1. b-4 - 参加者職位の設定は適切でしたか。どのくらいの職位が適切かご記入下さい

資料:【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【マッチング手法】マッチング時の情報は適切との声が多いが、追加でより具体的な職務に関する情報を共有すると更なる効果に繋がる可能性あり

マッチング時の項目[1] n=20, 単答回答、記述回答

85%

マッチングの希望を選ぶ際の項目（所属業界・意気込み・各トピックへの想い）が適切であると感じたメンター

もっと情報が欲しいと答えた参加者のコメント

具体的な職務内容・職場環境に関する情報

“”

部下を何人くらい抱えているか？とか、上司や自分のチームの男女構成など**仕事環境情報や、具体的なポジションがわかる役職情報**（各企業で呼称も違うので、その会社は、XX年くらいの人がYYYという役職という簡単なテーブルなど）管理職とか経営職と言ってもイメージが異なるため。

1. b-9 - メンター/メンティーマッチングの希望を選んでいただく際の項目（所属業界・意気込み・各トピックへの想い）は適切でしたか
   b-10 - （もっと情報が欲しかった場合）具体的にはどのような情報が必要でしたか

資料：【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラム改善点】メンター向けのコンテンツ拡充や、メンタリングの回数・1回あたりの時間の増加といった点が改善点として指摘されている

プログラム設計の改善点[1] n=20, 記述回答

メンタリングの質向上のためメンター向けコンテンツが必要

- メンター向けのプログラムをもうすこし充実して頂ければありがたかった。**知識の補完や同じメンター同士の横のつながり**など。
- 中間の集合セッションはもっとメンタリングの効果を上げるテーマに設定すると良いと思う。**事例紹介や、実施者の情報交流**など。
- プログラムの価値を向上させるためにも、**メンターの質の維持・向上が重要**だと思う。

メンタリングセッションの回数や時間の増加が必要

- **もう少し対話の回数が欲しかった。**設定回数以上の実施は、どうしても遠慮があった。
- **1回のメンタリング時間はもう少しあった方が良かった**と思う。
- メンタリングの回数は他の参加者のご意見をお伺いしたい。

1. b-8 -プログラムの設計について、改善点があれば教えてください

資料:【メンター用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【サマリー】プログラムに対する満足度について(メンティーの回答)

- **プログラム全体に対する満足度:** **社外のメンターによる視野の拡大だけでなく、同じような状況に置かれた参加者からの刺激などを主な理由としてプログラム全体の満足度が高い**
  - 回答者全員がプログラム全体に満足していると回答
  - 率直に・具体的に考えを共有することができる対象として、より広い視野を提供してくれるメンターがいることの学びや、メンティ同士の横のつながりなどに特に満足している
  - メンタリングが、**自信を持つことができなかった原因**(弱みやできないと思っていることへの意識の集中など)に**気付き、変化を促す機会**となっており、100%が最初に設定したゴールを達成したと回答
  - メンターとの関係が良好であったと約100%が回答しており、**対面でのメンタリングセッション実施や率直な自己開示をするなど、特にメンター側の工夫が良好な関係に寄与**したとされる
  - いつも交流しない**異業種・他社の参加者との交流にも9割以上の参加者が価値**を感じており、内に限定したメンタリングと比較して悪かった点があったとした参加者は5%以下
  - 特に部長を目指すグループにおいては、満足度が高まった理由として、役員グループの参加者との交流を挙げている

- **プログラムの構成・運営に対する満足度:** **期間や開催頻度については負担なく、またマッチングプロセスについても概ね満足度が高い**
  - 期間や開催頻度に関する満足度が高く、負担と感じている人は極限定的
    - 100%のメンティがプログラムの頻度・1回あたりの時間が適切であったと回答も、プログラム全体の期間(6ヶ月)に関しては短かったと感じている参加者が2割弱存在
    - ワークシートや自己紹介資料の作成等実施したが、負担に思ったとの回答は5%と限定的
  - メンタリングのマッチングプロセスについても9割以上が適切と感じており、今回ひとつの条件となっていたメンターの年次については気にする必要がないとの意見もあった

- **今後に向けての改善点など:** 全体的に満足度は高いが、**持続的にメンタリングの質を高めていく工夫が重要**、また**実務や実際の事例を加味したコンテンツの進化を希望する**、などの意見あり

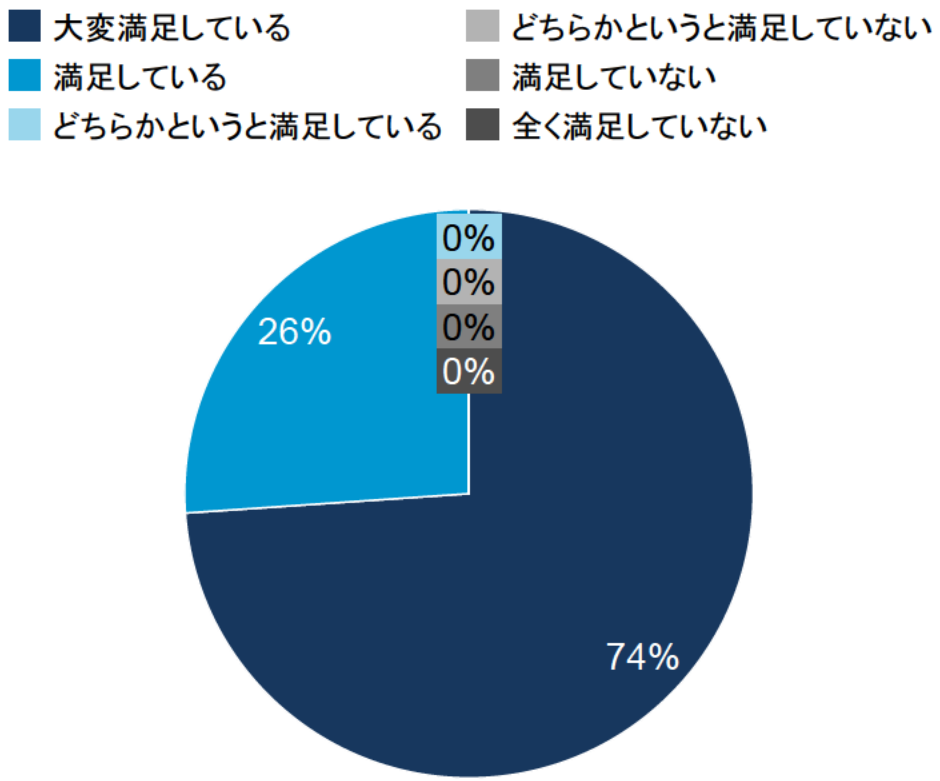
資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

メンティーの
プログラム・メンタリング全体への満足度

【プログラム満足度】社外のメンターによる視野の拡大だけでなく、同じような状況に置かれた参加者からの刺激などを主な理由としてプログラム全体の満足度が高い

プログラム全体への満足度[1] n=23, 単数回答, 記述回答

プログラム全体の満足度



具体的な理由

他社メンターとのメンタリングを通した学び

- 具体的な実務の相談であれば社内が適切かもしれないが、特に**管理職上位層に対する、視野・視座の拡大やバックアップであれば、今回のような社外の方とクロスメンタリングは非常に有効**だと思う。
- メンターの方が社外の方だったので、より**具体的に自分の考えや悩みを話すことができた。**

メンティー同士の繋がりから得られた刺激

- 参加者：色んな意味でレベルの高い女性の多さに本当に圧倒され、**多くの刺激と学びがあった。**
- **同じような悩みを抱えている仲間**に出会わせていただけた。
- 同じような状況にいる多くのメンティーとの出会いは、ここでしか得られない機会だと思う。困りごと、悩みに、単純な解はないが、**どういう姿勢、考え方で取り組んでいくとよいかの助言やヒント**をたくさんいただいた。

1. b-1 - プログラム全体を通しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラムがどう役立ったか】メンタリングによって、自信を持つことができなかった原因に気付き、変化を促す機会となっている

プログラムが役に立った具体例（一部抜粋）[1] n=23, 記述回答

メンタリングを通した自信の醸成

“ ” 自分ができてないと**勝手に思い込んでいたことがたいしたことない、気にする必要があるのかといったアドバイス**を受け、肩の荷が下り、自由になれた。

“ ” 弱み克服に躍起となっていたが**「弱みばかり目が行くと強みが薄まる。強みを伸ばせば魅力的な人間になる」との助言**は、背中を押していただけたようでとても嬉しく、その後の自身の励みになった。

“ ” 自分のモチベーションや刺激の元になったこと。多少日々の業務で上手くいかないことがあっても、社外にこんなに頑張っている素敵な女性がたくさんいるということを知れて、自分も頑張らないとと思えたこと。また、**メンターの方が自分に自信を与えてくれた、何をやるべきか分からせてくれた。**

→

昇進に向けた意欲の向上

“ ” スキルインプットのワークやメンターとの面談を通じて、自分自身の強みを再確認することができ、**強みを最大限に生かせることができれば1つ上のポジションでも通用するのではないかという気持ちになった。**

“ ” 昇進に対するネガティブでもポジティブでもない志向が**ポジティブに傾くきっかけとなった。**

“ ” 10年・15年のくっきりとしたキャリア計画を作ったわけではないが、見えないことへの不安がなくなり、目の前の仕事に真摯に取り組み、**健全にキャリアアップしていく事に腑に落ちた。**

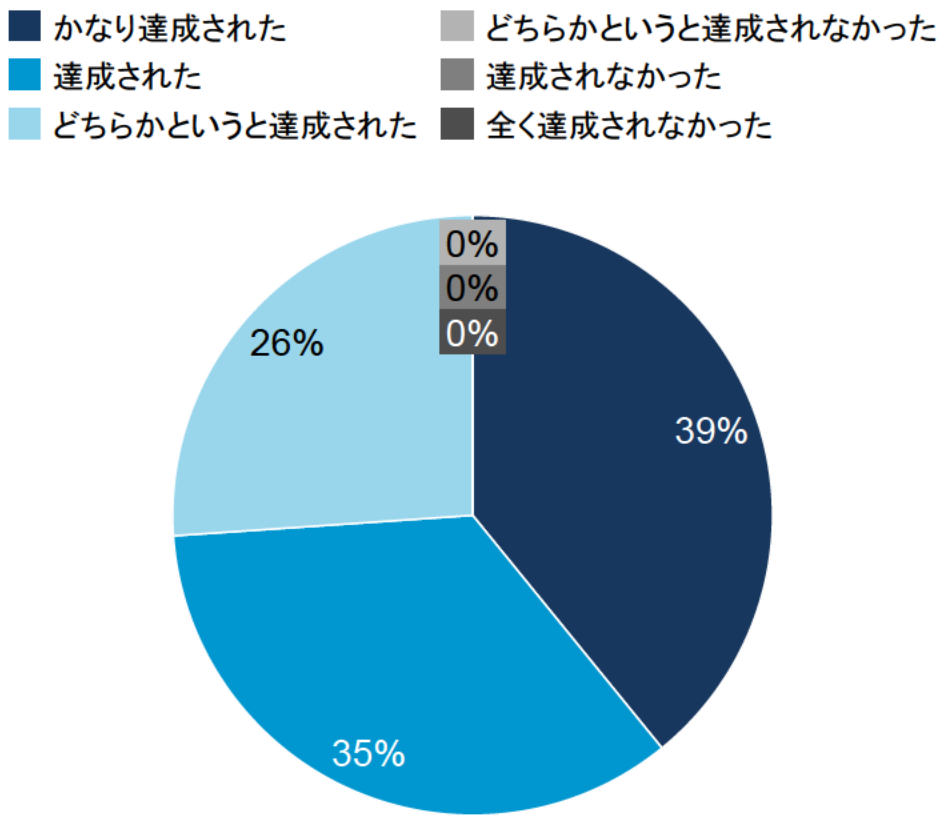
1. b-2 - このプログラムがあなたにどのように役立ったか、具体的・詳細にご記入ください（400字程度）

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【設定ゴールの達成度】メンタリングは個々人の課題整理と解決への糸口を与えることに成功し、参加者達は最初に設定したゴールを達成した

メンタリングゴールの達成度[1] n=23, 単数回答, 記述回答

メンタリングゴールの達成度



具体的な理由

メンタリングを通した課題感の整理

- 話を聞いていただいて受け止めてもらえたこと、的確なアドバイスをいただいたことで、**迷いが整理された**と感じている。
- **自分の本質的な課題を認識**し、解決策が具体的に描けるようになった。
- うまく言語化は出来ないが、少なくとも開始前よりもずっとスッキリした。

メンターからのアドバイスによる課題の解決

- 自分自身の弱み悩みなどを正確にとらえていなかったため、最初に設定したゴール自体が表層的で的外れだったとの認識。メンタリングを通して、**より本質的な部分について改善のヒントが得られた。**
- メンタリングを通じて、現在の仕事で困っていることに対する**具体的な対応策のヒントを得ることができた。**

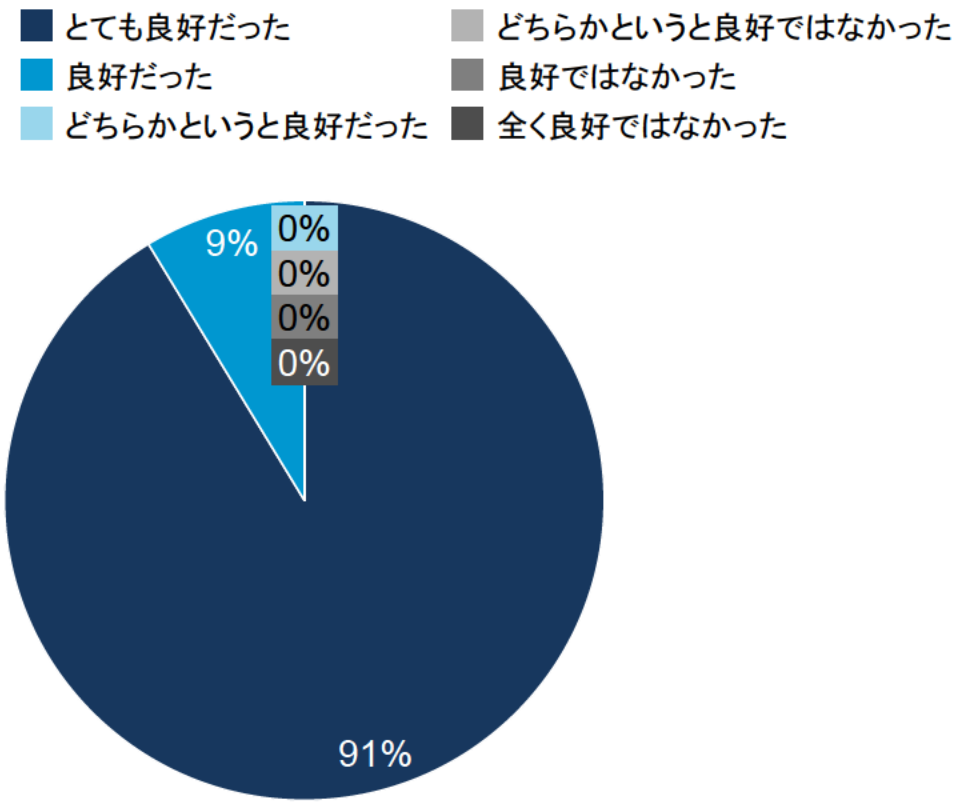
1. b-10 - メンタリングで設定していたゴールはどの程度達成されましたか。そう答えた理由を教えてください

資料:【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【ペアの関係性】メンターとの関係は全員良好であり、対面でのメンタリングセッション実施や率直な自己開示をするなど、特にメンター側の工夫が良好な関係に寄与した

メンターとの関係性[1] n=23, 単数回答, 記述回答

メンターとの関係性



関係を構築する上で重要なメンター側のポイント

1 聴くことの徹底

- **まずはこちらの話を聞いてくださり**、それに対してご自身の経験をもとに具体的にお話しくださったことがとても参考になった。
- メンターの方は、**真剣に話を聞いて下さった。**大変感謝している。

2 対面での接点の確保

- **F2Fで実施する。**お互いの会社で実施する。
- 大変親身に接していただいた。**遠方から出張してリアル面談までしていただき感謝している。**

3 率直な自己開示

- **メンターの方が自分がどのような思いで仕事してきたかを先にお話しくださり**、だんだんと私も自分の気持ちを発露できた。
- お話ししやすく、**オープンに自社での事例などを共有頂いた。**

4 メンタリング前の準備

- **事前に提出した資料に必ず目を通してくださり**、感謝している。

1. b-18 – メンターとの関係は良好だった思いますか。そう答えた理由を教えてください
   b-19 – メンティーとの関係を構築する上で、何か気を付けたポイントがあればおしえてください。また、よりよいメンタリングの為に事務局に希望すること（やってほしかったこと）があれば教えてください

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【異業種での実施による効果】異業種との交流が、ネットワークの構築や気づきを得ることに寄与している

ネットワークの広がり・異業種との交流による効果[1] n=23, 単数回答, 記述回答

ネットワークの広がりを感じた参加者

95%

コメント

- **普段はあまり接する機会がない他社の方と知り合うことができた。**このネットワークは維持することが大変と思っているが、ぜひ積極的に関りを続けていければと思う。
- **このようなプログラムがなければ知り合えなかった多くのメンティ仲間、メンターの方との交流ができた。**
- メンターの方だけでなく、メンターの方がお勤めの会社の**DEI推進事業部の方をご紹介頂いた。弊社DEI推進の担当者ともつながり、ネットワークが広がっている。**

メンタリング以外に関して、異業種の方との交流に価値を感じた参加者

95%

コメント

- 異業種の方々と交流することで、自社とは全く異なる話と似たような話の両方を聞くことができ、**より客観的に自分の立場・キャリアを考えられるようになった。**
- 普段交流のない業種の方々と交流することで、**視野が広がった。**
- お互いの活動内容を共有できる。**また刺激にもなる。**
- 自社にない事業や職種、キャリアの方のお話や考え方を聞くと、**世界が広がる。刺激になるし、**視野も広がる。

1. b-4 - プログラム全体を通してネットワークが広がったと感じますか
   b-5 - メンタリング以外に関して、異業種の方との交流による価値は感じられましたか。そう答えた理由を教えてください

資料:【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【社内メンタリングとの比較】

社内に限定したメンタリングと比較して難点を感じたメンティーは少数

社内メンタリングとの違い[1] n=23, 単数回答, 記述回答

100%

社内メンタリングとの違いを感じた参加者

各点に関して社内メンタリングとの違いを感じた参加者, 割合

良かった点

社内のしがらみ無く話せたため、悩みの解消に結びつきやすかった	80%
前提知識を共有しない人への相談を通して自分自身の悩みの本質に気づいた	65%
業界外の人との交流で視座が広がった	50%
社内にはいないロールモデルに出会えた	40%
参考にできる他社事例を知ることができた	35%
その他 (業務指示に繋がらない等)	5%

悪かった点

短い期間で関係を築くのが大変だった	5%
情報開示が難しかった(社内の情報や内情を社外に共有しにくかった)	5%
その他(スケジュール調整に気を遣う等)	5%
前提が共有できないので課題を伝えるのに難しかった	0%

1. b-11 - プログラム全体を通してネットワークが広がったと感じますか
   b-12 - メンタリング以外に関して、異業種の方との交流による価値は感じられましたか。そう答えた理由を教えてください

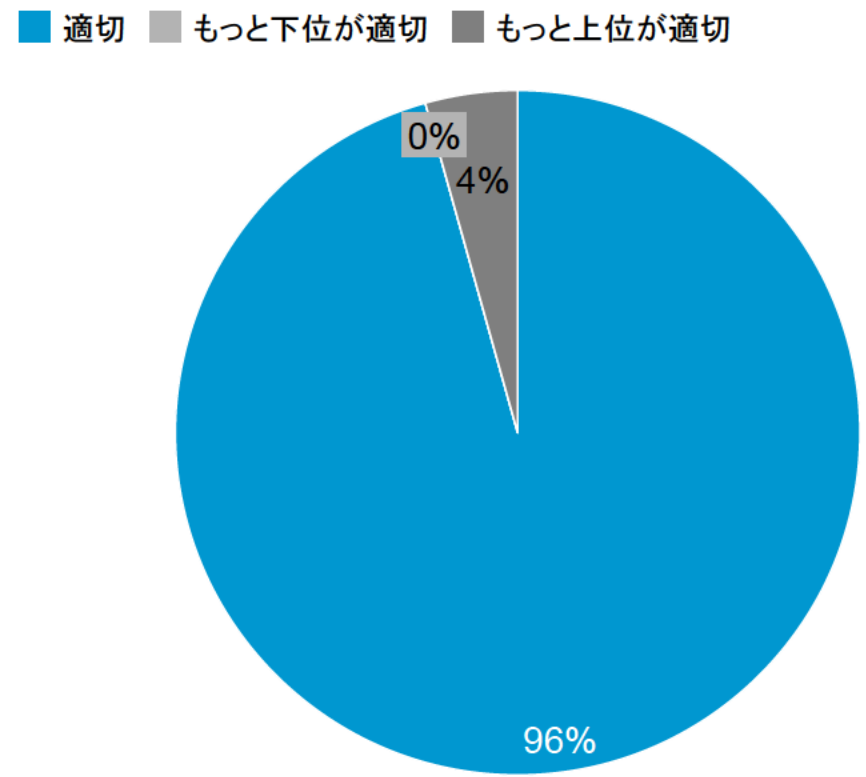
資料:【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【参加者職位】役員グループ・部長グループ間の交流機会があったことが特に部長グループの満足度につながっている

参加者の職位[1] n=23, 単数回答, 記述回答

ほぼ全員の参加者が参加者の職位は適切であったと回答

参加者の職位は適切か



多くの方が、各セッションを部長・役員グループを合同で行ったことが有益であると感じている

> **役員をめざすグループと部長をめざすグループの両方があり交流することができたことが良かった。**集合セッションを分けずに一緒に行ったこともよかったと思う（役員をめざすグループの方の発言が参考になることも多かった）。

> 同じくらいの職位の方々と共に、**役員昇進を目指すメンティーの方々とも交流できたのが大変良かった。**

> **部長・役員を目指すメンティが一緒というのがよかった。**部長を目指すメンバーの中でも、すでに部長に届きそうな人もいるので、部長を目指すメンティだけだったら物足りなかったと思う。

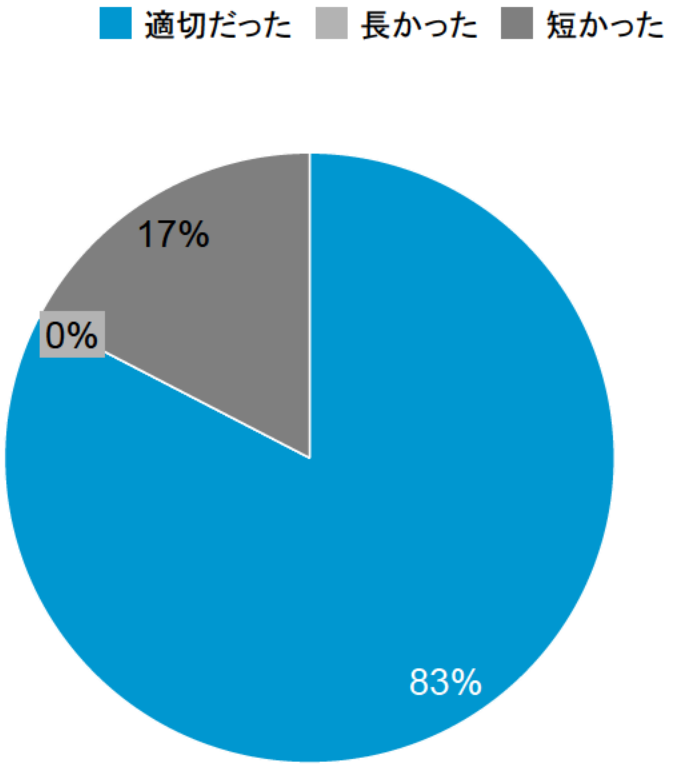
1. b-3 - 参加者職位の設定は適切でしたか。どのくらいの職位が適切かご記入下さい

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

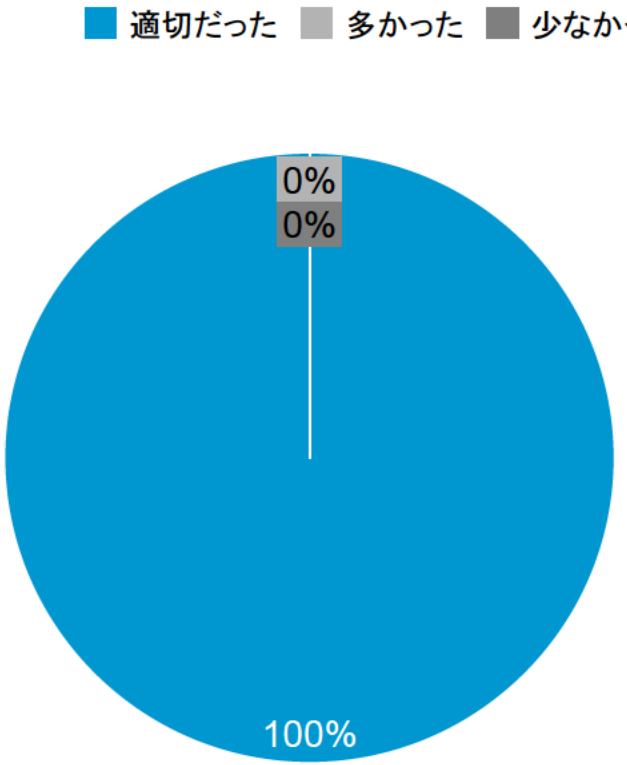
【プログラムの頻度・1回あたりの時間】100%のメンティが適切であったと回答するも、プログラム期間（6ヶ月）に関しては短かったと感じている参加者が2割弱存在

プログラムの期間・頻度・時間[1] n=23, 単数回答

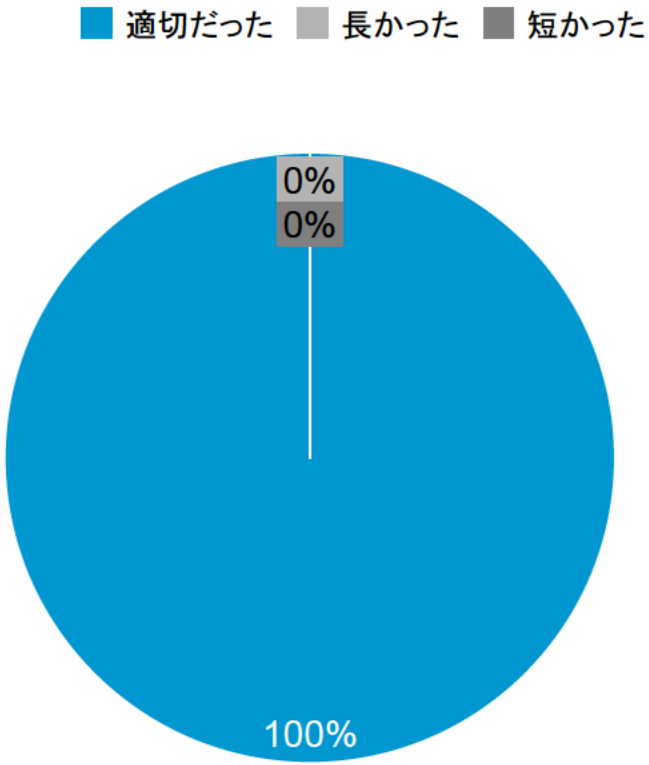
プログラム全体の長さ



プログラムの頻度



1回の講座/メンタリングにかかる時間



1. b-6 - プログラム全体の長さ（2022年9月~2023年2月の6カ月間）は適切でしたか
   b-7 - プログラムの頻度は適切でしたか
   b-8 - 1回の講座/メンタリングにかかる時間は適切でしたか

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【メンタリング準備の負担】ワークシートや自己紹介資料の作成等実施したが、負担に思ったとの回答は限定的

メンタリングの準備[1] n=23, 単数回答, 記述回答

5%

メンタリングの準備に負担を感じたメンター

メンタリングの準備の際に実施する主な項目

① ワークシートの作成	“ワークシートをきちんと書いた。特にメンタリングが終わった後、なるべく早めにワークシートをまとめあげた。”
	“具体的な悩みなどをワークシートに書き込んで、事前にメンターの方に送付した。”
② 受けたアドバイスの実施結果共有	“メンターの方から自己分析をしてみたら？とアドバイスをいただき、ワークシート以外に自己分析を行い、メンターの方に共有してお話した。”
	“事務局からのワークシートの記入に加えて、メンターからだされた宿題への対応を実施した。”
③ 自己紹介資料の提供	“当方を知っていただけるよう「360度評価(多面評価)」をご覧いただいた。”
	“1回目のメンタリングに向けて自己紹介シートを作って事前にお送りした。”

1. b-20 - メンタリングの準備等の負担は適切でしたか
   b-21 - (負担が大きかった場合)何が負担だと感じましたか
   b-22 - メンタリングの実施に向けどのような準備をしましたか。(事務局より配布したワークシートの活用も含め)

資料:【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【マッチング方法】マッチング時に考慮した項目・形式や提供した情報はいずれも適切との声が多い中で、メンターの年次の考慮は必ずしもないとの声が聞かれた

マッチング時の仕組み[1] n=23, 単答回答、記述回答(一部抜粋)

マッチング時に考慮した項目・形式に対するメンティーの評価

① **業界の重複を避けたマッチングを適切と感じた参加者[1]**

100%

② **年次の逆転を避けたマッチングを適切と感じた参加者**

95%

③ **マッチングの希望を伺う形式を適切と感じた参加者**

85%

④ **希望を選ぶ際の項目が適切であると感じた参加者**

95%

メンターの年次が必ずしも上である必要はないとの意見も一部見られた

> 私は自分で決めなかったが、全く不満はなかった。私のメンターは同世代だけど年下であった。ただ、それが逆に良かった。

> 年次についてはあまり気にかけなくてもよいようにも思った。

> 適切だったと思うが、例えば人事部からメンターメンティの人柄などを聴き、マッチングさせる方法もあるのではないかと思った。

1. b-13 - ①事務局で考慮した項目は適切でしたか（業界の重複）
   b-14 - ②事務局で考慮した項目は適切でしたか（年次の逆転）
   b-15 - ③参加者から希望を伺う形式は適切でしたか？
   b-16 - メンター/メンティーマッチングの希望を選んでいただく際の項目（所属業界・意気込み・各トピックへの想い）は適切でしたか
   b-17 - （もっと情報が欲しかった場合）具体的にはどのような情報が必要でしたか

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【改善点】メンタリングに対しては今後の実施にあたりメンターの質、マッチングの精度が重要との認識。全体セッションに関しては更なるコンテンツの拡充希望も

プログラム設計の改善点[1] n=23, 記述回答

メンタリングの質向上

メンターのメンタリングの質向上

- **メンターの質によってメンティーの満足度がかなり左右される**可能性があると思った。私のメンターは素晴らしかったが、メンターの選択が今後難しい課題になると思われた。
- 1時間という時間は厳守した方が良い（こちらのペアは問題なし）他の方から話を聞くと、長く伸びたり、そのまま飲みに行くなどというケースがあった様子。**メリハリをつける、時間内で成果を出すという意識が、結果として効果が最大になると思う。**

マッチング精度の向上

- 私自身のメンターとのマッチングは素晴らしかったが、**マッチングの精度をどのように上げていくかが課題**だと感じる

全体セッションの質向上

コンテンツの具体化

- **インプットセッションの内容については、より実務と連動したワークを取り入れ**るなど、実際の業務にさらに役立つ内容も含まれるとよいと感じた。
- 自分の強みを知るというプログラムに加えて、いくつか**経営層や部長ならではのケース（どのようにチームビルディングしていくか、危機に立ち向かうか）の事例研究などがあっても良い**かと思った。

コンテンツの追加

- フレームワーク・財務のような内容は役に立った。**交渉力、のようなものも勉強してみたい**と感じた。

1. b-9 -プログラムの設計について、改善点があれば教えてください

資料：【メンティー用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

人事の
プログラム・メンタリング全体への満足度

【サマリー】プログラムに対する満足度について(人事担当者の回答)

- **参加した企業の人事担当者の満足度は全体的に高く、プログラムに期待していた参加者の成長とメンタリングプログラムの知見獲得が達成されたことによる**
  - 企業の人事担当者は、女性の昇進に対して、女性自身の視座を高める機会、上司のサポートや理解、制度の浸透が不足している、との課題意識を持つ
  - プログラムへの期待として役員・部長候補のメンティーの成長に加え、自社で類似制度を実施するための参考情報を得ることが挙げられた
  - 参加した人事担当者の100%がプログラムに満足していると回答し、特に以下の点に魅力を感じている
    - 参加前後でメンティが(目指している姿などの)言語化ができているなどの参加者の変化
    - 自社内のプログラム展開への気づき・学びの取得

- **企業横断型であることが上記の目的を達成するのに大きく寄与**したと感じている一方、**一社では他の企業を巻き込むことが困難**であるから類似プログラムへの社員派遣を検討する人事担当者が多い

資料: 企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

【課題意識】企業の人事担当者は女性が昇進することに対し、女性自身が視座を高める機会や上司のサポート、制度の浸透が不足している、との課題意識を有している

自社の女性活躍推進における課題[1] n=14, 記述回答

① 女性の昇進に向けた視座を高める機会が不十分である

- 女性社員が自身のキャリアや自分自身に自信を持つことができていない、その**背中を押すようなプログラムやネットワーキングができていない**点がある。
- 優秀な女性社員が多いと思うが、**自己肯定感低く**、併せて家庭との両立で悩む女性社員が多い。
- **ネクストステージへのチャレンジ精神が乏しい。**

② 女性の昇進に向けた上司のサポート・理解が不足

- 役員や部長に男性が多く、まだまだ**「女性の昇格」が一般的でないため無意識的に消極的になっている点**（育児との両立は大変だから…、女性は昇格したくないのでは…など）。
- **そもそも女性が活躍することの意義を本当に幹部や社員に理解してもらい、更に幹部には自分自身がそれを推進しようと思ってもらうということが難しい。**

③ 女性の活躍を可能にする制度の浸透不足

- **特に現場では育児と仕事の両立が難しく**、働き方（シフト制・土日勤務あり・テレワークが難しい）に対しての不安がある。
- 転勤や海外勤務、数ヶ月から数年単位の長期出張が発生し、かつ一定程度重要なキャリアパスともなっているが、**特に女性（最近では共働きの男性も含む）にとってのハードルが高い。**

1. a-7 - 自社の女性活躍推進において一番の課題となっている点は何ですか。

資料：【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラムへの期待】役員・部長候補のメンティーの成長に加え、自社で類似制度を実施するための参考情報を得ることが挙げられた

プログラムに期待していたこと（一部抜粋）[1] n=14, 記述回答

メンティーの成長

- メンタリングと一連のプログラムへの参加を通じた、**受講者の深い気づきと行動変容が起こる**
- 女性管理職が自社以外の視点に触れることで**視野の広がりや自信を得る**
- 異業種の役員クラスの方にメンタリングを頂く事で、**経営層予備軍の方に、視野や視座を高めてもらい、多くの気づきを得る事を期待した**

メンタリング制度の知見獲得

- 社内でメンタリングプログラムを運用するにあたって新たな視点を加えることと、社外との接点を通じてその効果が具体的に見えた場合には**社外メンタリングプログラムの運用も今後検討したいと考えていた**
- 当社独自の制度（メンター制度）との比較（**参考にできることがあれば反映したい**）
- 他企業との交流を実施し、**社外の知見を獲得した**

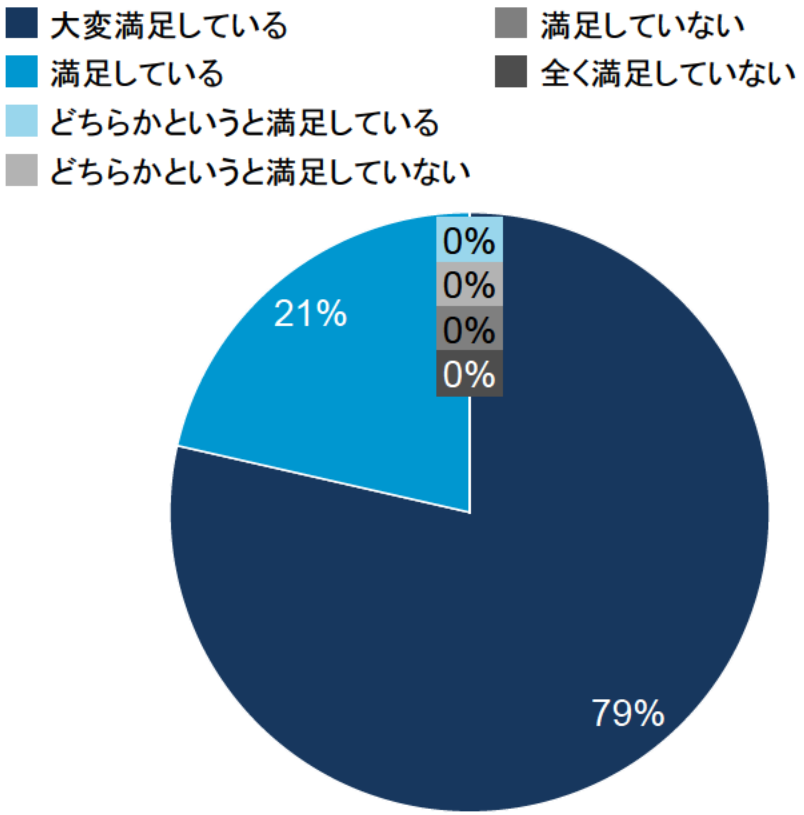
1. a-1 - 貴社として本プログラムへの参加を通して、何を期待されていましたか。

資料：【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

【プログラム満足度】参加したメンティーの変化や自社制度・施策に向けた示唆を得ることができたことを理由にプログラム全体への満足度は極めて高い

プログラム全体の満足度[1] n=14, 単数回答, 記述回答

プログラム全体の満足度



具体的な理由

参加した自社メンティーの変化を感じる

- クロージングセッション内の最終回メンタリングも拝聴していたが、**自身のキャリアとじっくり向き合う時間を持てたこと、社外の先輩と関係を持ち様々なフィードバックをもらえたことに対する満足感**が端々から感じられた。
- 参加する前と後とでは全く異なる、とはっきりと言語化している社員を見て、**今後もぜひこういった取り組みを進めていきたい**と思った。

自社にも適用可能なプログラムへの示唆を得ることができた

- 次年度以降における**社内の展開イメージがついた。**
- 本プロジェクトは女性活躍推進施策における課題が抽出出来た事、**施策のヒントとなった**ことで、大変満足している。

1. a-2 - プログラム全体を通しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください

資料:【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

企業横断型であることのメリットを実感したと共に、類似プログラムへの派遣を希望する人事担当者が100%。個社単位では企業を巻き込むのが困難との声も。

類似プログラムへの社員派遣意思[1] n=14, 単数回答, 記述回答

① **類似プログラムに社員を派遣したいと考える人事担当者**

100%

② **他企業とのメンタリングプログラムを実施可能な参加企業**

55%

③ **上記実施可能な企業のうち実際にメンタリングを検討する企業**

100%

人事担当者が類似プログラムに社員を派遣しようと考える主な理由

企業横断型であることの有効性

> **他社の役員の方との対話とネットワークや他社の立場の近い女性社員の方とのネットワーク作り、意識変革にも有効と感じた。**

> **社外の方だからこそのしがらみ・縛りのない発想、安心安全の場などが社員の大きな気づきにつながったのだと思う。社内では作り出せない場だと思うので、ぜひ派遣したい。**

＋ 多企業を巻き込むのが一社では困難

> **一企業として業界を越えた同規模の施策を実施することは難しく、研修・メンタリング共に大変意義のある活動だと考える。**

> **自社では、このような機会をなかなか設定できない。**

> **個社単位で今回の様な幅広い企業との関わりはなかなか難しいので、また機会を頂ければ派遣したい。**

1. a-3 - 今後、このようなプログラムがあれば社員を派遣したいと思いますか。そう答えた理由を教えてください
   a-4 - 今後、連携して企業横断型メンタリングを実施可能な関係性の企業はいらっしゃいますか
   a-5 - (いらっしゃる場合) 実際にメンタリングを実施してみたいと思いますか

資料:【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム:事後アンケート

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	p.8–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	**p.86–165**
B-2. 各セッション（コンテンツ）の満足度	p.87–165

事業の目的・背景	p.4–7
実施概要とプログラム全体の効果	p.8–85
個別セッションの実施内容と各セッションの効果	**p.86–165**
B-2. 各セッション（コンテンツ）の満足度	**p.87–165**

1-1 キックオフ（メンター・メンティー・人事）

キックオフ：プログラム意義や各セッションに臨む心構えの理解浸透に加え、参加者同士の交流とモチベーション向上を促す内容を実施

本セッションの目的

- (A) 参加者への本プログラムの開催意義や概要共有と参加にあたり持つべき心構えの認識すり合わせ
- (B) 参加者同士の初顔合わせ
- (C) 参加にあたってのモチベーションとコミットメントの向上

左記目的達成のために留意した点

- (A) メンタリング経験が無い参加者も半数程度いたため、「メンタリングの心構え」について説明し、定義やあるべき姿について全員に共有認識を持ってもらう
- (A)(C) 事前アンケート結果を共有
  - 対メンターには女性昇進に関する課題の深さを再認識してもらう
  - 対メンティーには他の人も自身と同様の悩みを抱えていることを認識してもらい、プログラム参加に前向きになってもらう
- (B)(C) 自身のメンタリングペア含む、複数ペアでグループワークを行うことで、自身のペアとの顔合わせ及び他参加者との交流を促進しプログラムに対するモチベーションを高めてもらう

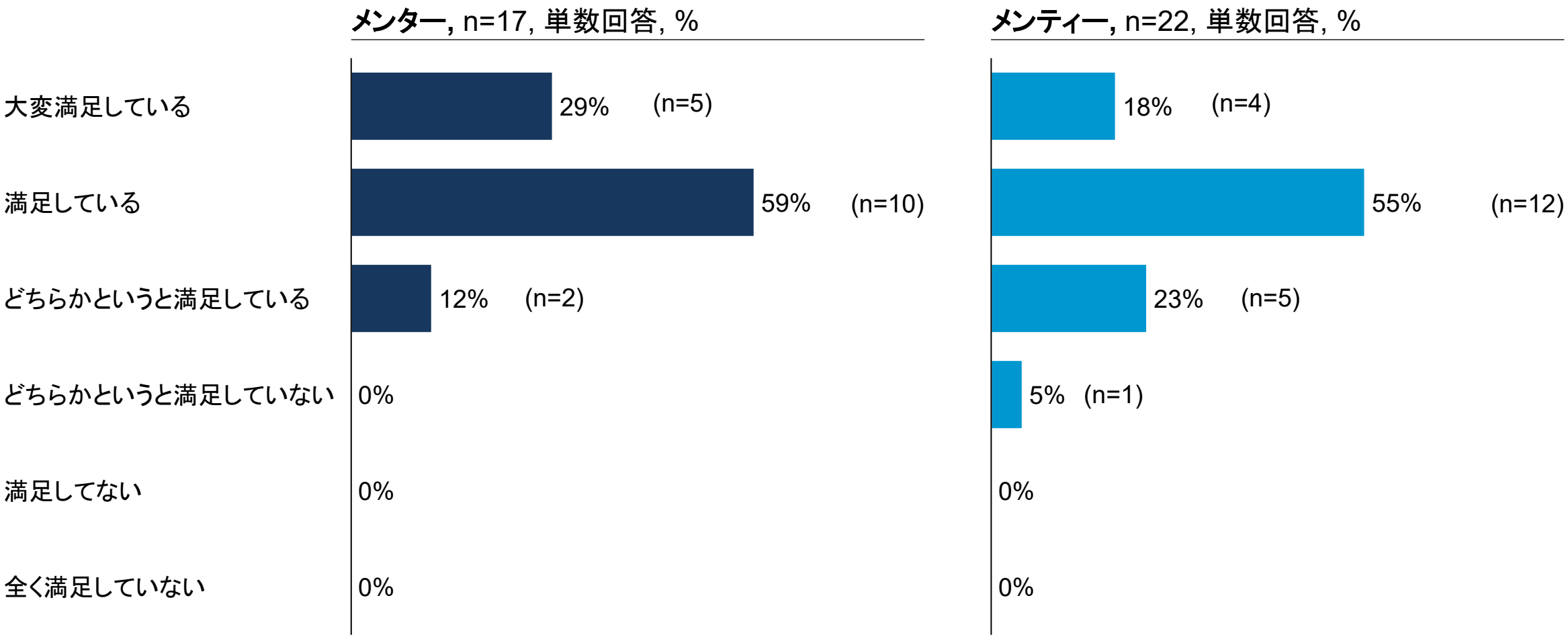
キックオフでは、プログラム意義や各セッションに臨む心構えの理解浸透に加え、参加者同士の交流とモチベーション向上を促す内容を実施

アジェンダ	時間（分）	内容
オープニング&経済産業省ご挨拶＆本プログラム概要	20	女性のリーダー育成取組加速の必要性、クロスカンパニーメンタリングの意義、本事業の位置づけ、プログラムのスケジュールと進め方を説明
事前アンケートの概要共有	10	事前アンケートの分析結果、課題認識を共有
メンタリングの心構え	35	コーチング/メンタリング/スポンサーシップの違い、メンタリングの心構えや効果的なメンターシップで期待される心構えとふるまいを説明
休　憩	10	
参加にあたっての抱負の共有（グループで共有+全体共有）	40	顔合わせも兼ねてペアをベースとしたグループでのワーク、一部グループから全体に向けて発表
クロージング&今後の案内	5	

計120分

全体の満足度は高かった - ほとんどの方が満足しているとご回答

キックオフの満足度[1] , n=39 (9月27日9時点での回答[2])

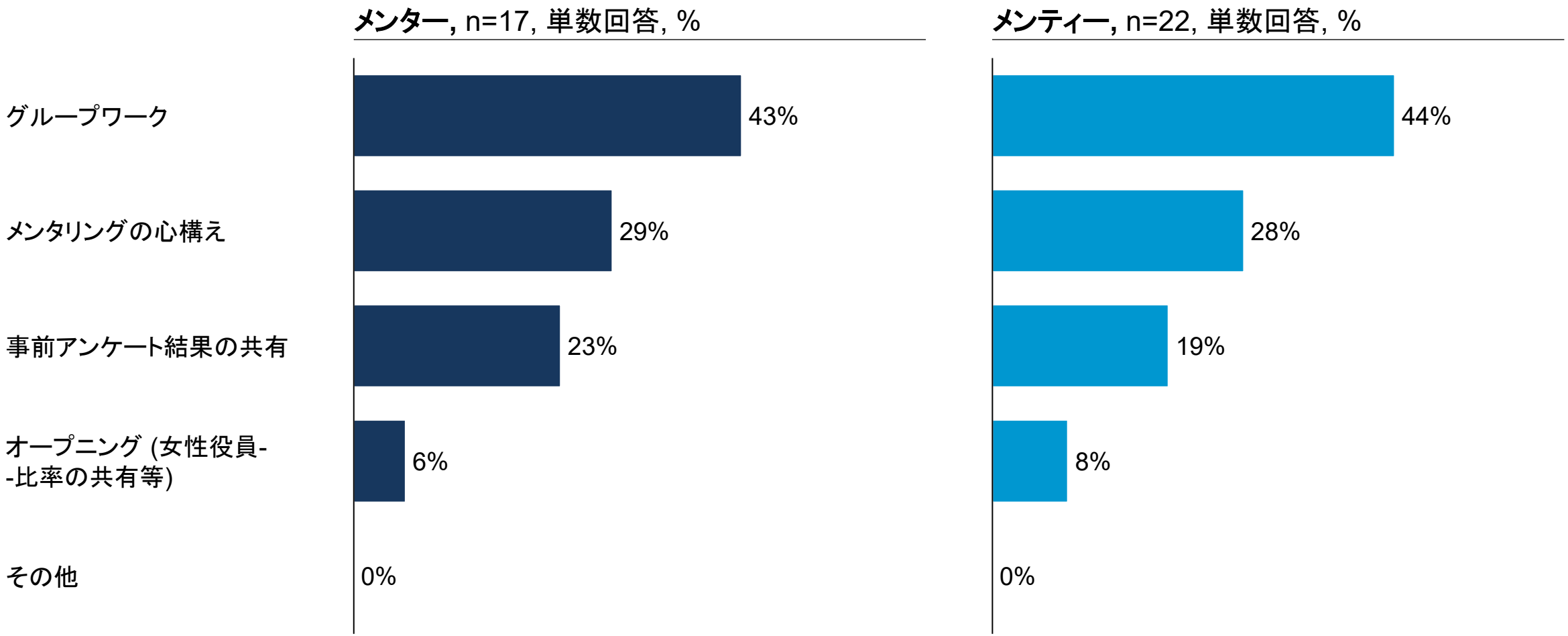


1. Q5: キックオフセッションの満足度はどの程度ですか
2. 未回答者は計11名 (メンター4名、メンティー7名)

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

コンテンツ別では、メンター・メンティーともにグループワークが印象的と答えた人が多く、「メンタリングの心構え」もメンタリング初心者を中心に好評だった

キックオフで印象的だったコンテンツ[1], n=39 (9月27日9時点での回答[2])



1. Q6: キックオフセッションの中で印象的だったコンテンツを全てお教えください。また、そのようにお答えいただいた理由をお教えください。
2. 参加メンター・メンティー計51名中、37名が回答

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

グループワーク: 自身のペア以外との交流がご好評の声が多く、特にメンティーからは既に「社外だからこそ」のメリットを感じられているとの声もあがった

キックオフで印象的だったコンテンツ[1]「グループワークを選んだ理由」(一部抜粋)

メンター

メンティーに加え**他の参加者の方とも**意見交換できる機会となり有益だった

他のペアと組み合わせていただくことで、閉鎖的にならなかったことがよかった

メンティー以外の方とも、女性活躍推進に関する課題感を共有できたため

事前に少しでも話すのは関係性構築にとても良かったです。**初回から深いはなしが出来そう**

メンティー

自分のメンターと顔合わせできたことは勿論、**違うペアの方とも「女性活躍」の観点で意見交換**できた

最初から1:1ではなく、リラックスした雰囲気でメンターと顔合わせができた。また、**他のメンティーの悩みをうかがえたことも参考**になった

自分の所属する社内では聞くことができない**新しい視点を貰えた**

緊張したが、メンターのお話は**社内とは違い新鮮だった**

1. Q6: キックオフセッションの中で印象的だったコンテンツを全てお教えください。また、そのようにお答えいただいた理由をお教えください。

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

メンタリングの心構えセッション: はじめての方もご経験がある方からも、良い振り返りであるとの声が多数、特にメンティーは共通の前提があることの安心感を感じた様子

キックオフで印象的だったコンテンツ：メンタリングの心構えを選んだ理由 (一部抜粋)

メンター

メンターの経験がないので、注意点を確認できて安心した

明確にメンターとして活動するのは**今回が初であり、進め方を理解できた**

以前に受けたことはあるが、**改めて本プログラムに参加するにあたり、大変参考**になった

メンターの役割が**コーチやスポンサーとの定義の違いでクリア**になった

メンティー

メンター・メンティーともに前提を揃えることは大切であると考えており、より良いメンタリングになると思ったため

メンターメンティーともに共通の心構えがある方が今後のやり取り等がしやすいと感じたため

メンター・メンティに期待される行動の説明が分かりやすかった。**メンターとメンティが同席して同じ内容を聞くことで、メンタリング実施時の共通概念になるため、有効と感じた**

改めて参考になったため

1. Q6: キックオフセッションの中で印象的だったコンテンツを全てお教えください。また、そのようにお答えいただいた理由をお教えください。

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

事前アンケートの共有: メンターからは実態を改めて知ったことで課題の深さを理解していただく一つの契機となり、メンティーは気持ちが楽になったとの声が多数

キックオフで印象的だったコンテンツ[1]「メンタリングの心構えを選んだ理由」(一部抜粋)

メンター

70%が昇進を望んでいるが、70%が自信がないといった**分析は新鮮だった**

昇進を希望する一方で同割合のメンティーの方々が自信がないと回答している点に、**国内企業の現状課題が凝縮されていることを改めて認識した**

さすがにこのようなプログラムに参加される方は、**昇進意欲が高い**こと(社内では中々考えられない数字)のにその反面、昇進に関する不安を持たれているのは、女性ならではないかと感じた

参加者の**考えが知れた**

メンティー

アンケートを共有いただいたことで、同じメンティーの立場の方々の想い・考えを知ることができ、**一緒に成長していきたい思い**が強くなった

同プログラムに参加しているメンバーの課題意識を見て、**自身との共通点や相違点を確認**できた

課題感が共有できて、**皆迷いながら進んでいる様子がわかり、気持ちが楽になった**

リーダーシップのあり方、振る舞い方が1位だったのは印象的だった。女性活躍推進というと、従来は私生活とキャリアの両立の話題が多かったが、**女性も更に一歩ステップアップしたキャリア構築**を考え始めている傾向にあると感じた

1. Q5: キックオフセッションの満足度はどの程度ですか
2. Q6: キックオフで印象的だったコンテンツはどれですか?

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

今後の改善点：中身についてはグループワーク(交流)の時間をより多く取る、運営についてはより前広な連絡を求める声がメンター・メンティー共通して見られた

共通してみられたコメント[1] (一部の声を抜粋)

	メンター	メンティー
グループワークの時間の不足	セッションの時間は適切だと思うが、**グループワークの時間がやや短かったと感じる** 2グループ合同だったので、学びもあったが、**十分な時間が取れなかった**。お互いを理解する時間がもう少しとれたら、本番が効率よく進められると感じた	(グループワークについてコメント)複数ペアの取組は楽しく、良かったと思う。その他のアイデアとして、1組のペアのみでの顔合わせや、メンティーのみ、メンターのみでのグループワークがあっても良いと思った ブレークルームの時間は、**30分以上あっても良かった**。緊張がとれ始めたところで終了となった
事務局からの事前連絡内容と頻度の適正化・整理	Zoomの機能で注釈のメニューが出てこなくて書き込めなかった。**何か機能を使う予定であれば事前に案内**をしていただいたほうがよい。グループ分けも当日の案内で、自分がどのグループ番号なのかわかりにくかった。(事前に通知してもよかったとおもう。)	**次の展開が見えない不安**がある。いつまでにメールが来る、どこで研修する等の情報が欲しい **今後の進め方や連絡先の資料は早めにいただけるとスムーズ**かと思う。ディスカッションの時間がもっとあると良かった

1. Q7: キックオフセッションの改善点等あればお教えください(アジェンダや中身、時間の長さ等事務局に対する改善点)

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

今後の改善点：全体の時間の使い方については、メンターかメンティーか、メンタリング初心者か否かで時間に見合ったコンテンツかどうかの感じ方が異なった

意見が分かれたコメント[1] (一部の声を抜粋)

	メンター	メンティー
長さや時間配分が適切	**時間や内容は適切**だったと思う	長すぎず、短すぎず、**時間はちょうど良かった**
	セッションの時間は適切だと思うが、グループワークの時間がやや短かった印象	2時間の中にコンテンツが凝縮されたセッションで、**秀逸な構成**だった
長さや時間配分に再考余地あり	**拘束時間を短くする工夫**をして欲しい。メンティーとのグループワーク以外についてはほぼone wayの説明で、個人のペースで理解できればよく、より工夫できたと思う(事前に動画視聴という形で依頼し当日は質疑応答とする等)	最初の全体説明はわかりきっている内容だったので、**時間をかけすぎかなという印象**も受けた
	少々長く感じた。90分程度にしていただけると、都合もつきやすい	

1. Q7: キックオフセッションの改善点等あればお教えください(アジェンダや中身、時間の長さ等事務局に対する改善点)

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】キックオフ参加後アンケート

2-1 Lead self +座談会（メンティー）

スキルインプットセッションでは、女性リーダーの育成において特にニーズが強い領域を踏まえたうえで、セッション内容を設計

スキルインプットを通じて会得するスキル

昨年度の調査で判明した女性リーダー育成で特にニーズが強いスキル	女性特有のニーズ	本プログラムでの取組
自己肯定感	女性リーダーの多くは「私にはで出来ない」、「私はすべきではない」というバイアスをもっている	*“Lead Self”* - 自らの目的と強みを理解することにより、目指すべきリーダー像の明確化
チームマネジメント・人材育成	部長になるまでにチームと働いたことのない女性リーダーもおり、チームマネジメント・人材育成の経験が不足している	*“Lead Others”* - チームのパフォーマンスを最大化するマネジメントテクニックや人を動かすコミュニケーションの習得
人をやる気にし、影響を与えるスキル	女性リーダーは、特に自分の専門外のトピックにおいて、発言・建設的な意見を出すことに抵抗がある	
財務（会計・投資）	女性リーダーは管理部門に配属されることが多く、会計・ビジネスの経験・知識が不足している	財務スキル研修
マクロ環境を踏まえた戦略設計		ケースやフレームワークを用いた戦略立案方法の習得
役員・取締役の役割と責任の理解	トップマネジメントとの接点が少ない女性リーダーが多く、役員・取締役にとっての重要な役割と責任の理解が不足している	クロスカンパニーメンタリングや参加者同士の交流を通じて、役員・部長職として期待される役割やマインドセットの理解を醸成
オーナーシップと起業家精神	管理部門出身の女性リーダーが多く、PL責任を持つことや、新規ビジネス立ち上げ、他社との協業経験が不足している	
営業経験	ライフイベントなどにより、管理職として必要となる経験を得られていない	ラウンドテーブルを通じて、経験が不足している女性の支援の在り方を経営層を交えて議論
海外赴任経験		

第1回スキルインプット（Lead self）&座談会では、自身の強み、パッション、喜びの理解と、それらを体現するゴール・ビジョンの明確化をサポート

本セッションの目的

Ⓐ 自身の強みやパッションの再理解を通じて理想のリーダー像を明確にし、その実現に向けた道筋を構築する。

特に事前調査から見えた以下ポイントをカバー

Ⓐ-1 昇進意欲は高いが、上位職を担う自信がない

Ⓐ-2 キャリアに関する具体的なゴールと道筋が見えていない

Ⓑ

- 他社の参加者との交流から刺激や学びを継続的に得られるコミュニティづくり

左記目的達成のために留意した点

Ⓐ 日常業務とは少し異なった右脳的ワークを行うことで、自身についていつもとは違う角度での再理解を促進

Ⓐ 開放的な場所での実施やファシリテーターのパーソナルストーリーを積極的に織り込むことで、自己開示しやすい雰囲気を醸成

Ⓐ-1 本人の強みに焦点を当てたワークを重点的に行うことで、参加者の自信の醸成を促進

Ⓐ-2 ワークを通じて見えてきた自身の人生やキャリア上のゴールを達成する具体的な道筋を見つけるためにメンタリングをどう活用するか計画を立ててもらう

Ⓑ 参加者同士で悩みや意気込みを共有できる場として座談会を活用

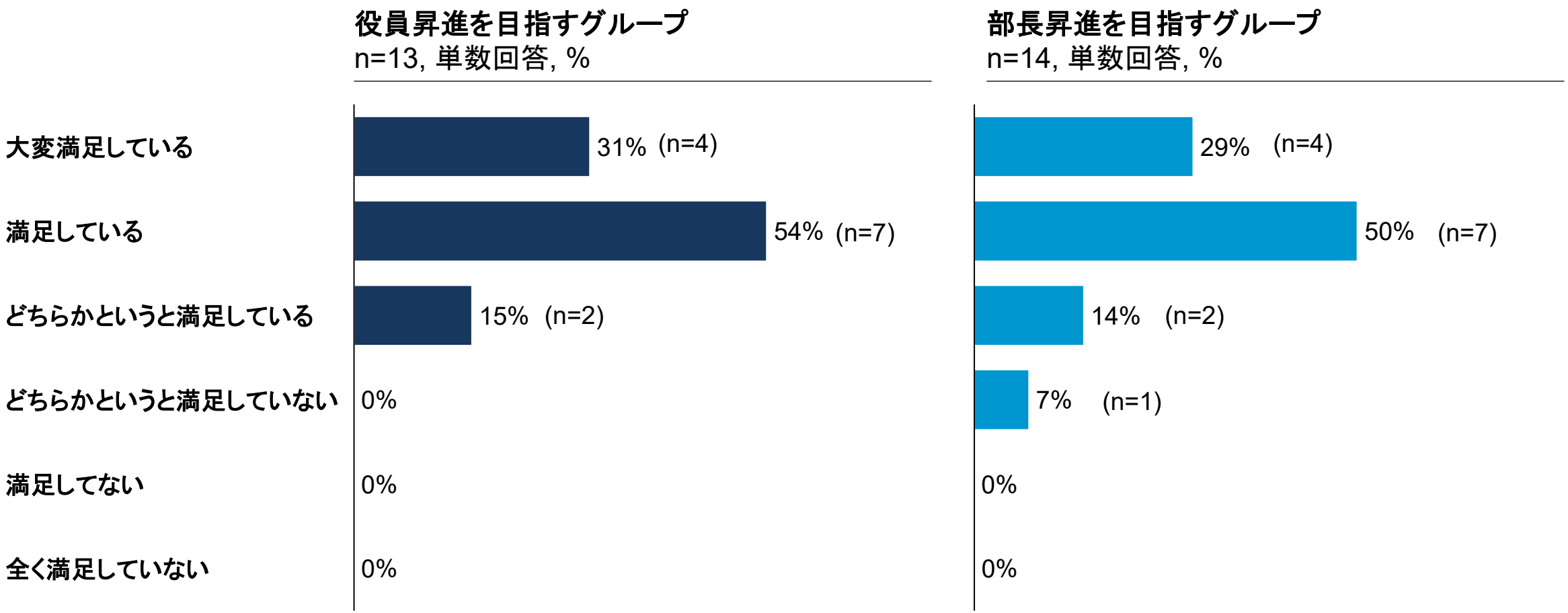
第1回スキルインプット（Lead self）&座談会では、自身の強み、パッション、喜びの理解と、それらを体現するゴール・ビジョンの明確化をサポート

アジェンダ	時間（分）	内容
はじめに	10	成功・逆境経験を共有しあうグループワークを通じて、コアとなる自分の強みを言語化する （任意事前課題で強みに関し、自分での振り返り及び職場からフィードバックを収集）
アイスブレイク（自己紹介）	20	
Lead self	**120**	
導　入	5	
「強み」の再確認	75	
休　憩	10	
「自分の情熱と生きがい」の再確認	40	過去から一貫した自身の情熱・喜びや、将来の引退時の理想の姿から「最高の自分」を言語化し、その実現に向けて今週からできる小さなステップを考える
本日の振り返りとメンタリングに向けた準備	**20**	これまで実施したワークから自身の目標、現状及びとるべき行動を言語化する また、それらを明確化するためにどのようにメンタリングを活用するか考え、各3回のメンタリングゴールと相談内容を計画
休憩	10	
座談会	**60**	今後の昇進やキャリア形成における悩みや、本日のセッションも踏まえた今後の意気込みの共有（対グループ及び対全体）

計240分

全体の満足度は高い - 部長昇進を目指すグループの1名を除いては、ほとんどの方が満足しているとご回答

本日のセッションの満足度[1] , n=27 (10月20日9時点での回答[2])



1. Q4: 本日のセッション（Lead Selfおよび座談会）を総合しての満足度はどの程度ですか
2. 未回答者は1名 (役員昇進を目指すグループ)

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

自己開示しやすい雰囲気とアジェンダにより、振り返りができたこと、他社の女性からの交流と刺激を通じて新たな気づきを得られたことが共通した好評の理由 (1/2)

満足度に対する理由 (役員昇進を目指すグループ)

役員昇進を目指すグループ

- 自分の振り返りとエネルギーいっぱいの女性たちと話せたこと
- ワークを通じて、自身の強みについて考えることができた
- プログラム自体も洗練されていたが、メンバーから多くの視点を得られ、ネットワーキングとしても十分満足している
- コンパクトな内容にもかかわらず、自分について考える時間を持ち、強みの軸をイメージできたため
- 参加者の方からかなりの刺激とパワーをもらえた。オンラインでのキックオフの際には気づかなかったが、ファシリテーターのお2人もとても魅力的な方だった
- プログラムや座談会を通して、活躍されている女性リーダーの話を聞いて良い刺激になった
- エネルギーをもらった
- 専門的なやり方を学べた　同じ立場のみなさまと腹を割って話ができた
- ポジションの近い方の考えや経験をうかがうのは参考になるし、楽しいと感じた。一方で慣れない動きや話をするので、疲れた
- 多くの考えを聞くことができた
- 自身を振返る良い時間となったこと。同じ立場の皆様と対面でお話しができ、有意義な時間であったこと
- 対面で実施され、参加者同士の会話が盛り上がったこと
- 過去に受講した研修(異業種間の女性管理職研修、アサーション研修など)と内容が類似していたこと、自身の深掘りが十分にできなかったことによる。一方、今回のアプローチが改めて自己を振り返る好機につながれば、との期待あり

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

自己開示しやすい雰囲気とアジェンダにより、振り返りができたこと、他社の女性からの交流と刺激を通じて新たな気づきを得られたことが共通した好評の理由 (2/2)

満足度に対する理由 (部長昇進を目指すグループ)

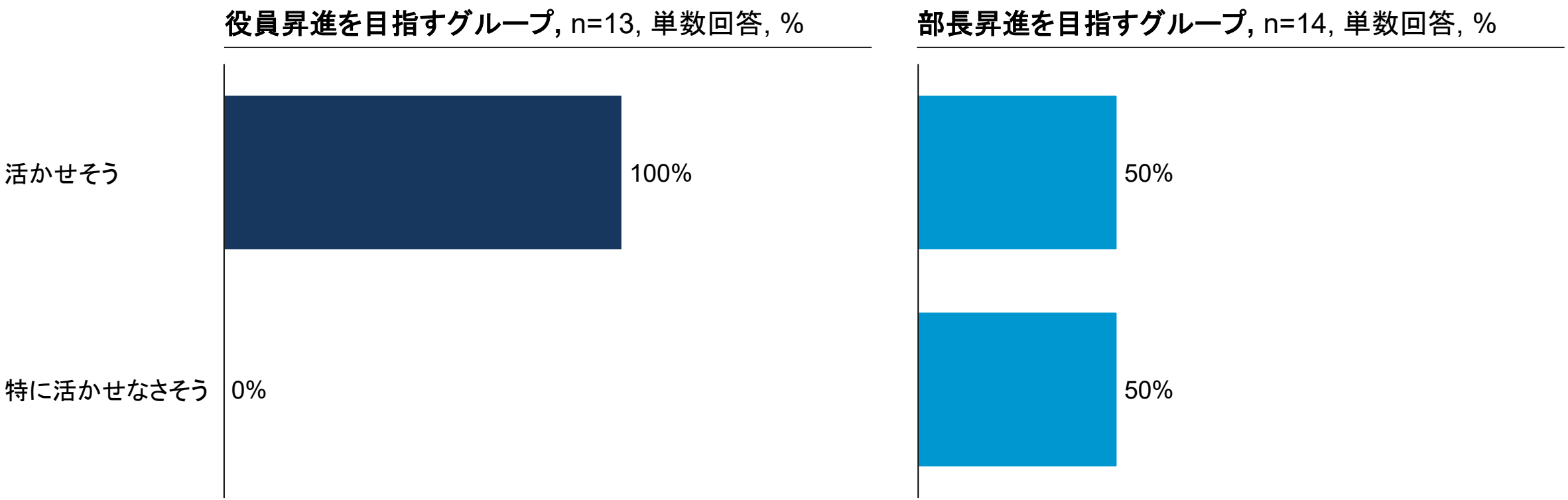
部長昇進を目指すグループ

- 自分自身を振り返るよいきっかけとなったから
- 座談会で悩みの共有ができた
- 開催場所がカフェラウンジということもあり、リラックスして参加できた。またアイスブレイクにより、自己・他己分析(主に強み)をオープンな雰囲気で話し合えた思う。効果的なアジェンダだと思った
- とてもカジュアルな雰囲気だったこと。それ故、安心しながら自己開示ができた。カジュアルの中にもプログラムは自分の芯をつくものだったので、自分のキャリアを考えるよいきっかけになった
- 各社のいろいろな女性と考えや思いを共有できた
- 強みやこれからやらなければならないことがよく分かった
- 自身の強みやその理由について、子供の頃の傾向まで遡って考えるきっかけとなった。座談会で似た立場の方と率直に意見交換できた
- 最初のフィードバックのチームメンバーに恵まれた
- 社内で女性管理職の方が少ないので、同じような立場の方と座談会で悩みを共有でき、いくつかアイデアもいただき参考になった
- 駆け足だったため自分自身が消化不良だったのとLead selfについては社内外の研修でよく受ける内容と特に違いがなく「今回ならでは」の視点や気づきは得られなかったため。座談会も同様
- 講義形式ではなく、コミュニケーションが中心で、楽しめた
- 自身の原点の振り返りができた
- 自分の特性や目指したい姿を考える機会をいただいた
- さまざまな会社の方々と交流できた

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

「昇進に活かせそうか」という観点では、役員グループは**100%**活かせそう、部長グループでは半々となり、自己の強みと昇進の関連性の捉え方に差が見受けられた

今後のキャリア・昇進への活用有無[1] , n=27 (10月20日9時点での回答[2])



1.Q6: 本日のセッションの内容は今後のキャリア・次のステップへの昇進を考える上で活かせそうですか
2.未回答者は計1名 (役員昇進を目指すグループ)

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

考えるヒントが得られたとの声が共通して見られ、内容をどう自身のキャリアにつなげるか長期目線で考え抜く力が備わっている人が多いため、納得感が高かった

今後のキャリア・昇進への活用有無に対する理由(役員昇進を目指すグループ)

自分の振り返りとエネルギーいっぱいの女性たちと話せたこと

- メンタリングセッションのテーマがクリアになった
- 子供の頃を振り返ることで、自分の今後のキャリアを、ストーリーとして考えることができた
- 自分が悩んできて、自分なりに糸口を見つけたと思っていたことを、より体系的にアプローチできるのがありがたい
- 自身は弱みにFOCUSしがちだが、自分の強みを軸にしながら目標について考えられたため、メンターと話し合いたい内容が整理できたため
- 考え方が少し前向きになった
- 過去最高の経験プログラムの際に、強みのフィードバックをもらえたこと。純粋に嬉しかった、今後の励みになる
- 多種多様な出会いによる学び
- 今後の具体的アクションを考えるきっかけになった
- 考えるきっかけ、考え方の参考になった
- 自分から次にすべききとが少し見えてきた
- 何をやりたいか(やらなければいけないかも含め)が見え始めた
- 自分の悩みや弱みが、実は自分固有の問題ではないかもしれないと気付けた
- 自己を振り返る好機であるため

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

部長: セッションへの満足度が高いものの、まだ「自身の強みや核」と「昇進」の結び付け方を考え抜く力が未熟で、昇進へのイメージが湧かない人が半数程度存在

今後のキャリア・昇進への活用有無に対する理由(部長昇進を目指すグループ)

活かせそう

- 自分の強みを改めて知ることができたと同時になぜその強みを100%生かせないのか?という別の視点で考えさせられたから
- 幼少時代を振り返る機会を得て、自身の原点と現時点の共通点に気付いたため。社会的ニーズ&得意分野&好きな事のベン図を見て、バランスの重要性を再確認したため。
- ちょうど、今後のキャリアについて考えているところだが、自分のコアに改めて気づいたから
- 次にやるべきことのヒントを見つけられたから
- 広い視野で、今後のキャリアをどうしていきたいのか考えることができた
- 過去から未来に向けて自分のことを見つめ直す機会はなかなかないのでよかった
- メンターとお話するテーマが明確になってきたため

特に活かせなさそう

- 昇進に照準を置いたときにつながるかどうかはしっくりきていないが、将来の自分を考える上では新たな視点になったと思う
- 元々、あまり昇進を意識していないため
- 自分自身の分析はしたが、これを昇進につなげるイメージがあまりできなかった
- 今の時点ではまだ、自分の昇進を考えることに直結するとまでは言えない
- 大きな気づきは得られなかった

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

次回以降への具体的なニーズとして、「リーダーシップスタイル」の深堀りと互いから知る・学ぶこと、より大きな組織を率いる上での視座獲得が多かった

次回以降のセッションに期待すること[1]

役員昇進を目指すグループ

- チームを超えた組織全体への影響力についても学びたい
- 皆さまのリーダーシップのスタイルについてうかがってみたい
- 他の方の成功談や失敗したときの乗り越え方などの意見交換をしたい
- リーダーシップの取り方について
- テーマを持ち、皆様と対話したい。D&Iの進捗、女性管理職について、人材育成、チームビルディングなど

部長昇進を目指すグループ

- チームマネジメント、自身のモチベーションの保ち方などを学びたい
- 参加者と対話することで、目標とするリーダーシップ像を具体化したいと思う
- 女性が組織の中でリーダーになるということについて。より深くその意義や、自分らしいリーダー像について話ができたら良いかなと(男になろうとする人が多いし、それを求められることも多い)
- チームを率いる上での課題や葛藤のポイントなど意見交換できればと思う
- いろんな制約・得意分野のメンバーとともに働いているため、チーム引率の手法などはぜひ学びたい
- 自分の特性に合わせたリーダーのあり方について、考える機会が欲しい
- 1つの正解を求める訳ではないが、交流を通じて様々なリーダーシップのスタイルを知りたい

1. Q10 次回以降のセッションで期待することがあれば教えて下さい (例)今回のスキルインプットで自分自身をよりよく知ることができたので、次回はチームを率いるという視点で他の参加者と意見交換をしたい

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】Lead Self および座談会参加後アンケート

その他の声としては、継続してほかの参加者との交流を求める声がほとんどだった

次回以降のセッションに期待すること

役員昇進を目指すグループ

- お互いもっと突っ込んだことを話せる時間があればいいなと思う。初回を振り返って各自が思うことがいろいろ出てくると思うので、それをまたみんなで話せると有意義かなと思う
- 今後、メンティ同士もネットワーキングすることを考えていきたい
- あの場にいるだけで力が湧く感じがしたので特に期待しなくても、期待以上の結果を得られると思う。もう少しみなさんとつながりたいので、時期が微妙だが飲み会の企画でもしようかしら …
- 具体的な事例を多く聞きたい
- 引き続き専門的な観点でインプットお願いしたい
- 今回のセッションを振り返りながら自身を再度見つめ直して、メンタリングに臨みたいと思う
- 全員と会話したい

部長昇進を目指すグループ

- さまざまなご経験をされている参加者の方と意見交換をしてみたい
- 他の会社の方ともっと交流したい。今回とは違うメンバーで
- 他の参加者の方との交流が有意義だった。またそのような時間を多めにとっていただけるとありがたい
- 様々な方と知り合いたいので、セッション内で2~3回席替えがあると有難い。あと、時間が短いので、今回のような資料は事前に送付いただけるとひととおり目を通して自分の頭を整理できるため有効と感じている
- いろいろなメンバーとコミュニケーションを取りたい
- 特になし
- もう少しハードスキルの強化につながる講座もあって方が良い

❷ Lead others+座談会（メンティー）

第2回スキルインプット（Lead others）&座談会では、チームメンバーの能力を最大限引き出すリーダースキルの習得をサポート

本セッションの目的

A 目指すリーダー像を明確にし、フィードバックやコーチングを通じてチームメンバーとのコミュニケーションを円滑にすることでチームの力を最大化するリーダースキルを身につける

特に事前調査から見えた以下ポイントをカバー

- A-1 そもそも部下を持った経験がない・少ないので部下を率いるイメージが持てない
- A-2 自分でこなしてしまい、部下に任せることが苦手ないしは、（特に自身よりシニアな）部下にどのように注意やお願いをして良いか困っている
- A-3 未経験分野への配属により、知識が豊富な部下への劣等感や自信のなさ

B 自身のネットワークを整理し、スポンサーの獲得に役立てる

左記目的達成のために留意した点

A 事前課題を配布したり、既知であろうコンテンツの説明は省略する等して自身の振り返り及び他者と交流できるワークの時間を最大化

A 開放的な場所での実施やファシリテーターのパーソナルストーリーを積極的に織り込むことで、自己開示しやすい雰囲気を醸成

A-1 目指すべきリーダー像について納得のいく言語化ができるように、インプットとアウトプットの時間を多めに確保

A-2 コーチングについて模擬シナリオではなく、参加者本人のケースを用いてロールプレイを行うことで実践的な学びを得てもらう

B 参加者自身のネットワークを振り返ってもらうことで、すぐに実践できるアクションを創出

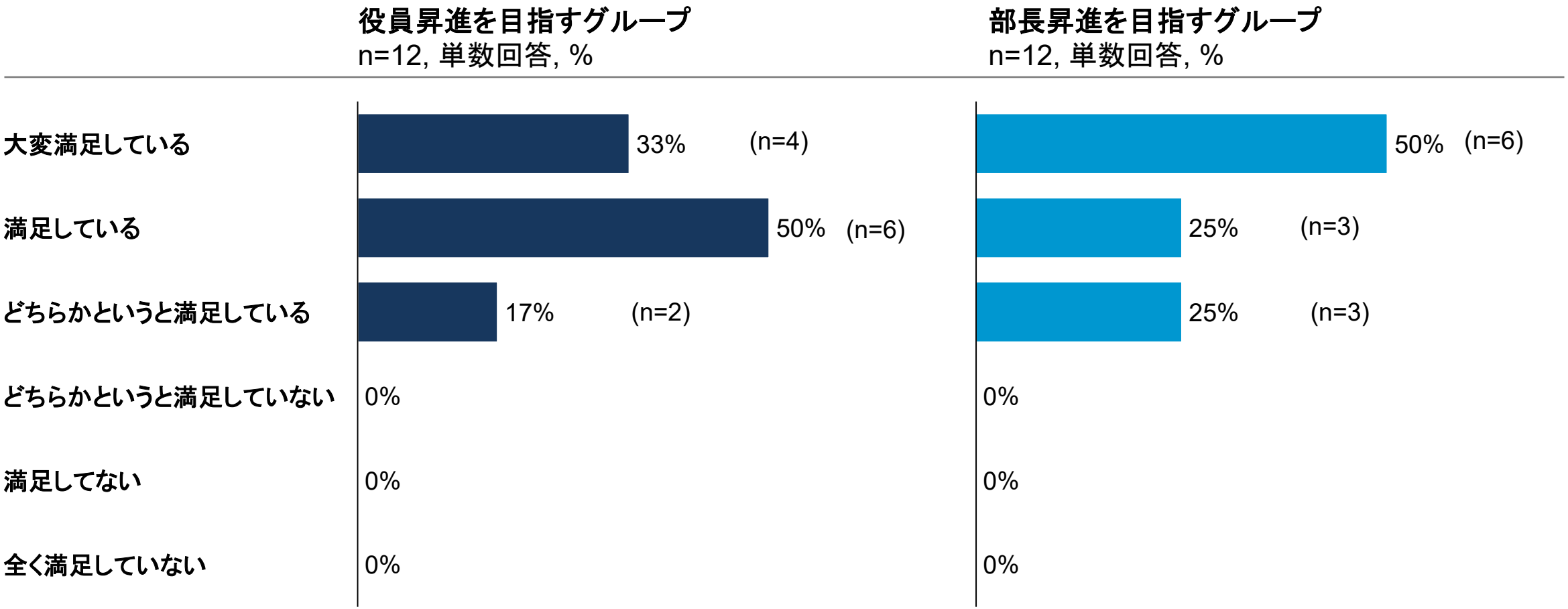
第2回スキルインプット（Lead others）&座談会では、チームメンバーの能力を最大限引き出すリーダースキルの習得をサポート

アジェンダ	時間（分）	内容
はじめに	5	
Lead others	**150**	
導入	10	過去に出会った上司の理想的な要素と、Lead Selfで見つけた自身の強みを掛け合わせ、自分が目指すべき「リーダー像」を改めて言語化する
「真のリーダー」	45	
休　憩	10	
「他社の行動を促す」	45	リーダーとして対応すべき範囲と見守る範囲を見定め、部下を上手く導くためのコーチング方法を知る
Lead Othersの振り返り	10	
休　憩	10	
ネットワーキングディスカッション	**75**	自身のネットワークからの気付きをグループで共有及びネットワーク拡充のためのアクションのアイデア出し

計240分

全体の満足度は引き続き高く、回答者全員が「満足している」

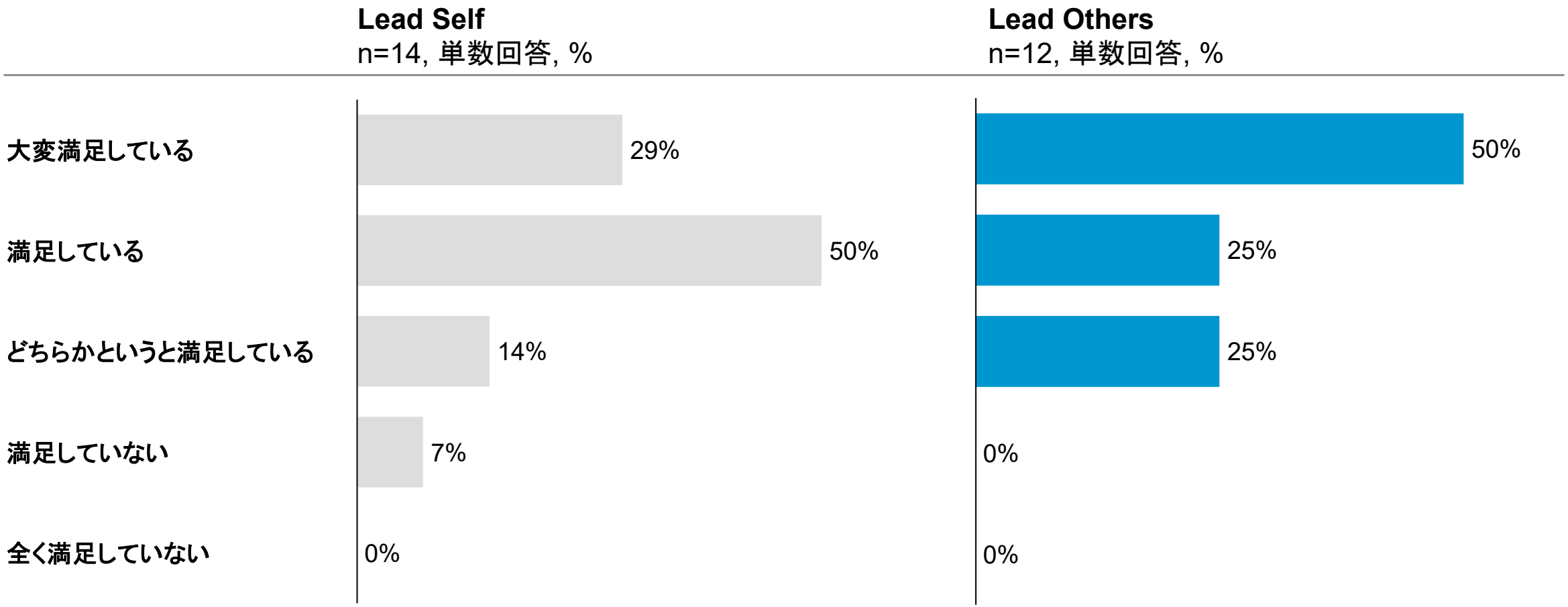
本日のセッションの満足度[1] , n=24 (11月17日朝9時 時点での回答)



1.本日のセッション（Lead Othersおよびネットワーキングディスカッション）を総合しての満足度はどの程度ですか

(ご参考) 特に部長昇進を目指すグループにおいて満足度が大幅に向上

部長昇進を目指すグループにおける本日のセッションの満足度[1]

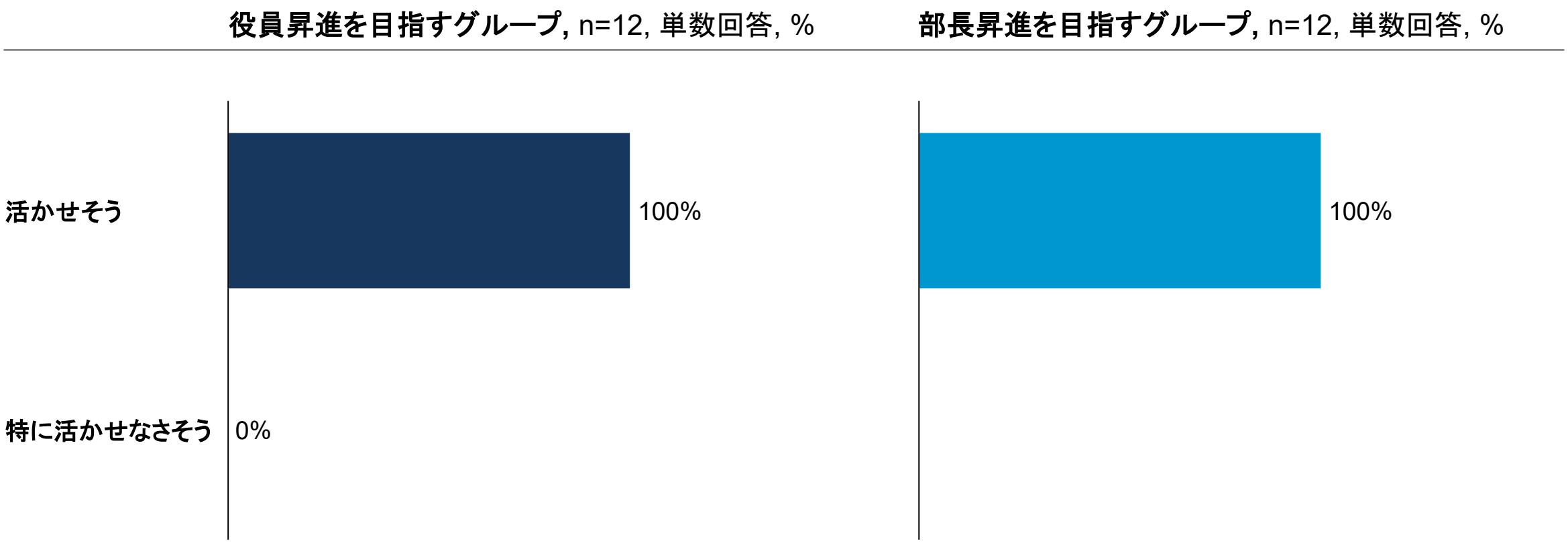


1.「本日のセッションを総合しての満足度はどの程度ですか」

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Others」およびネットワーキングディスカッション参加後アンケート,
【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Self」及び座談会参加後アンケート

さらに、全員が今後のキャリア・昇進へ活用することができそうと回答

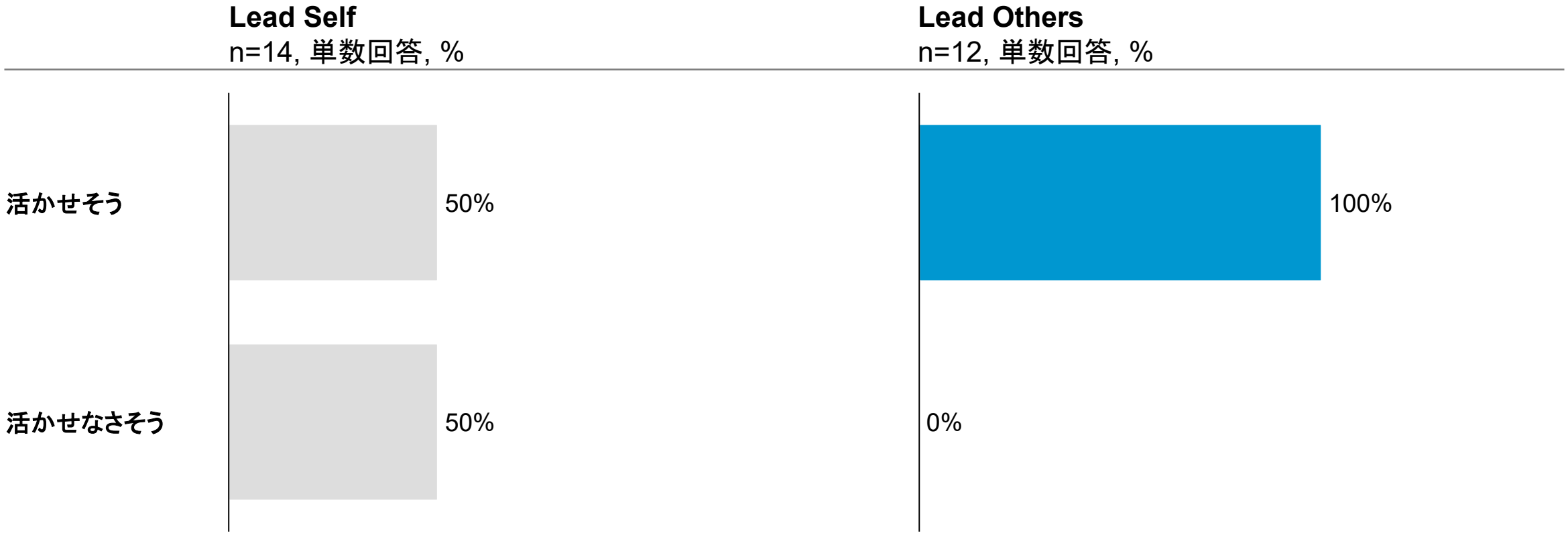
今後のキャリア・昇進への活用有無[1] , n=24 (11月16日朝9時時点での回答)



1.本日のセッションの内容は今後のキャリア・次のステップへの昇進を考える上で活かせそうですか

(ご参考) 特に部長昇進を目指すグループにおいて、前回回答が半々に割れていたところから大幅に向上

今後のキャリア・昇進への活用有無[1]



1.Q6 - 本日のセッションの内容は今後のキャリア・次のステップへの昇進を考える上で活かせそうですか

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Others」およびネットワーキングディスカッション参加後アンケート,
【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Self」及び座談会参加後アンケート

満足度および今後への応用可能性が高い理由として、リーダーとして飛躍するにあたり、明確な学びが自身の振り返り、他者からの気づきを通して得られたことが共通

満足度および今後のキャリア・昇進への活用有無に対する理由

	“Lead Others”で聞かれた声	(ご参考) 事前アンケートからのサマリー
リーダーシップ像の明確化とそれに対する自信の獲得	「**自身の強みを活かすリーダー像という新たな価値観・思想を得る**ことができた」	8割が10年後のキャリアビジョンやリーダーシップ像が明確でないと回答
	「強いリーダーばかりがリーダーではないということを改めて認識できたことと、**自分にも目指せそうなリーダー像のヒントをもらえた**」	
スポンサーの獲得に向けた心構えの変化と具体的なアクションの明確化	「ネットワークマップを記載してスポンサーが少ないことに気づいた。ディスカッションを通してみなさんのアクションアイデアが参考になった。**ひるまず1on1やスポンサー依頼をしてみたい**と思う。」	半数がスポンサーがおらずその内8割が獲得方法も不明と回答
	「実際の業務でGROWモデルを取り入れてみようと思ったから。また**スポンサーの見つけ方が分かった**から。」	
コーチングという具体的スキルの身に着け方と日常業務での実践方法のノウハウの獲得	「私に**足りないのはコーチングだなと改めて感じて反省できた**。「相手と同じスクリーンを見る」ということを誰かが発言していたが、とてもしっくりきた」	半数が必要なスキルが身に着いておらず、必要なアクションが不明瞭と回答
	「**コーチングに可能性を感じた**。社内でコーチング的なコミュニケーションが皆無だが、組織の活性化に役立ちそうなので、**深く勉強して社内で広めたい・その様な立場になりたいというモチベーションが出来た**」	

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Others」およびネットワーキングディスカッション参加後アンケート

次回以降への具体的なニーズ- 特に役員グループにおいて戦略的思考を身に着けることへの期待が高い

次回以降のセッションに期待すること[1]

役員昇進を目指すグループ

- 次回がある意味、本命の回だと思っているのでとても楽しみにしている
- 意思決定をしていく上で重要なスキルやトレーニング方法を教えて欲しい
- 女性は戦略的思考が弱いと言われがちなので、そこをどう補填するのか、協力を仰ぐことで良いのか … 興味がある
- 次回セッション「組織を導く」では、個の強いメンバーで構成される組織において、いかに「皆が同じ方向を向き目標達成のために動く」ように意識付けられるか、のヒントを得られれば、と思う

部長昇進を目指すグループ

- 社内外の環境・状況に応じた戦略、および例題について、いくつかご教示いただきたい
- 意思決定の新たな視座を獲得できることを楽しみにしている

1. Q10 - 次回のセッションで期待することがあれば教えて下さい

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Others」およびネットワーキングディスカッション参加後アンケート

その他の声としては、フリーディスカッション形式もしくはメンタリングや過去の経験の共有等の個別テーマに沿い、継続して交流を求める声がほとんど

次回以降のセッションに期待すること

役員昇進を目指すグループ

- 既に人となりや業務がわかっている人と、本音で各自のキャリアステップについて話せると有意義だと思う
- 最終回に参加者で任意の懇親会をしたいと思っている(コロナの状況にもよるが)、メールアドレスの共有がされたら幹事をしたい
- メンタリングで得た知見の共有などもあるといい
- 次回も参加者同士のワークの時間が多くあると嬉しい

部長昇進を目指すグループ

- 前回のようにフリーディスカッションがあるとよい
- 今回と同じく、色々な方とお話しする機会があると良い
- 個別メンタリングの内容を軽く紹介するというかグループセッションの単位でアイスブレーク的に各人が1分話すといった時間があるとよい
- 受講生同士の交流をして、いろいろな体験談を聞きたい
- 経産省の方と、もう少し話せる機会があっても良い
- まだお話しできていない方と意見交換できると嬉しい

2-3 戦略的思考＋座談会（メンティー）

第3回スキルインプット（戦略的思考）&座談会では、経営陣として必要な視座の獲得をサポート

本セッションの目的

- A 経営に関わる意思決定の場で持つべき視点を身に着ける
  特に事前調査から見えた以下ポイントをカバー
  - A-1 戦略的な話や財務が絡んだ話への苦手意識が強い
  - A-2 長期的な視点での思考が弱く、目先の問題解決に飛びついてしまう
  - A-3 経営陣的視点の必要性は痛感しているが、習得方法がわからない
- B 残り1回のメンタリングをより有効なものにするべく参加者同士で情報交換
- C 参加者同士の交流を深め、セッション後も続く関係性を構築

左記目的達成のために留意した点

- A 講義の中で具体的な事例を多く紹介することで参加者の理解を促進
- A 一方的な講義とならないよう、特に「外部要因を踏まえた環境把握」と「戦略実行に向けた組織づくり」のパートは実際にフレームワークを使ったワークを行ってもらうことで、学んだことを実感してもらう
- C 参加者同士でメッセージカード交換をしてもらうこと以下を達成
  - これまでのセッションの振り返りのきっかけとしてもらう
  - プログラム後も手元に残るものを渡すことで、本プログラムでできた関係性をこれからも続けるきっかけをつくる

第3回スキルインプット（戦略的思考）&座談会では、経営陣として必要な視座の獲得をサポート

アジェンダ	時間（分）	内容
はじめに	10	
導　入	**10**	企業における経営者・役員の役割について理解 また、全体像把握へのアプローチの一つの例として フレームワークを紹介
経営者・役員の役割とは	5	
全体像把握とフレームワーク	5	
実践&講義	**150**	全体像を適切に把握し、意思決定をする視座を実践的なケース、座学、ディスカッションを通じて養う （次項参照）
1. 外部要因を踏まえた環境分析	50	
休　憩	10	
2. 経営に必要な財務・投資家の視点	30	
3. 戦略実行に向けた組織づくり	45	
Q&A　本日の振り返り	15	
休　憩	10	
座談会	**60**	本プログラムでのメンタリング経験をグループ内で共有及び「相手の素晴らしい点や強み」を記したメッセージカードを参加者同士で交換

計240分

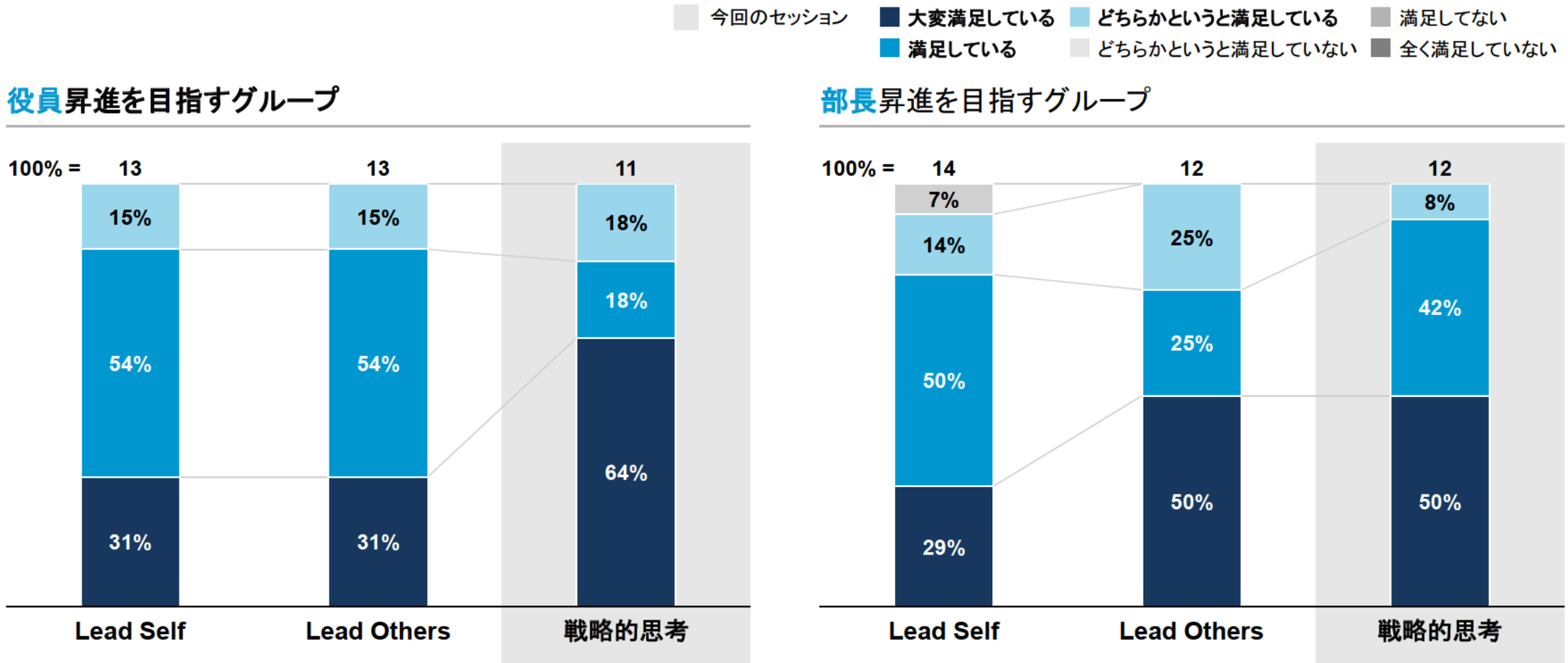
第3回スキルインプット（戦略的思考）の実践＆講義のパートでは、経営者として持つべき視座を、代表的なフレームワークなどを実践で使いながら習得

戦略的思考の実践＆座学で扱った内容

	1	2	3
要素	外部要因を踏まえた環境把握	経営に必要な財務・投資家の視点	戦略実行に向けた組織づくり
目的	経営者の立場として、**ビジネスを取り巻く外部トレンドを広く**把握	経営における意思決定が、**財務にどのような影響を与えるか**、また**投資家にとっての意味**を理解	定めた戦略・方向性を実現するために、**考えるべき内部要素**を把握
内容	**Forces at Work（FAW）** 経営をとりまく環境の外部・内部要因を網羅的に分析・整理する際に使うフレームワークの代表例を用いて学ぶ	**ビジネスと財務の関係** 会社の活動と、影響のある財務上の項目、及び投資指標（ROIC等）に与える影響の相関関係を学ぶ	**7S** 組織の内部要素を網羅的に分析・整理する際に使うフレームワークの代表例を用いて学ぶ

参加者の満足度は全3回の中で最も高く、特に役員グループは「大変満足」の割合が前回比で大幅に増加

セッションの満足度1の推移 (戦略的思考は12月13日時点での回答ベース2)、単数回答,%, 6段階評価

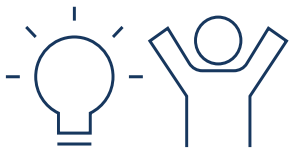


1. 本日のセッションを総合しての満足度はどの程度ですか
2. 12月13日時点で23人が回答

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】戦略的思考のスキルインプットおよび座談会参加後アンケート, 【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Others」およびネットワーキングディスカッション参加後アンケート, 【企業横断型メンタリング試行プログラム】「Lead Self」及び座談会参加後アンケート

満足度が高い理由として、習得を希望していた知識が得られたこと、コンテンツや説明が実践的で分かりやすかったこと、が聞かれた

満足度に対する理由[1]

	戦略的思考セッションで聞かれた声
習得を希望していた知識が得られた	「**取り組みたいと思っていたトピックだった**のでちょうどタイミングがよかった」
	「**企業価値向上がまさにホットなトピック**であった」
	「財務やフレームワークを意思決定にどう繋げるか、全体感の話、など**知りたかった内容だった**のでカリキュラムとしては**全3回のうち1番満足度が高かった**」
	「**戦略と財務を統合した内容**であったため、有益だった」
実践的なコンテンツと分かりやすい説明 	「**役員に求められる視点**や戦略のフレームワークなど、**短時間でわかりやすく**レクチャーいただいた」
	「内容が**分かりやすく、取組みやすかった**」
	「インプットの内容がとても**実践的だった**」
	「MECEの実践、まずは外部環境からというステップが**分かりやすく実行可能**であった」

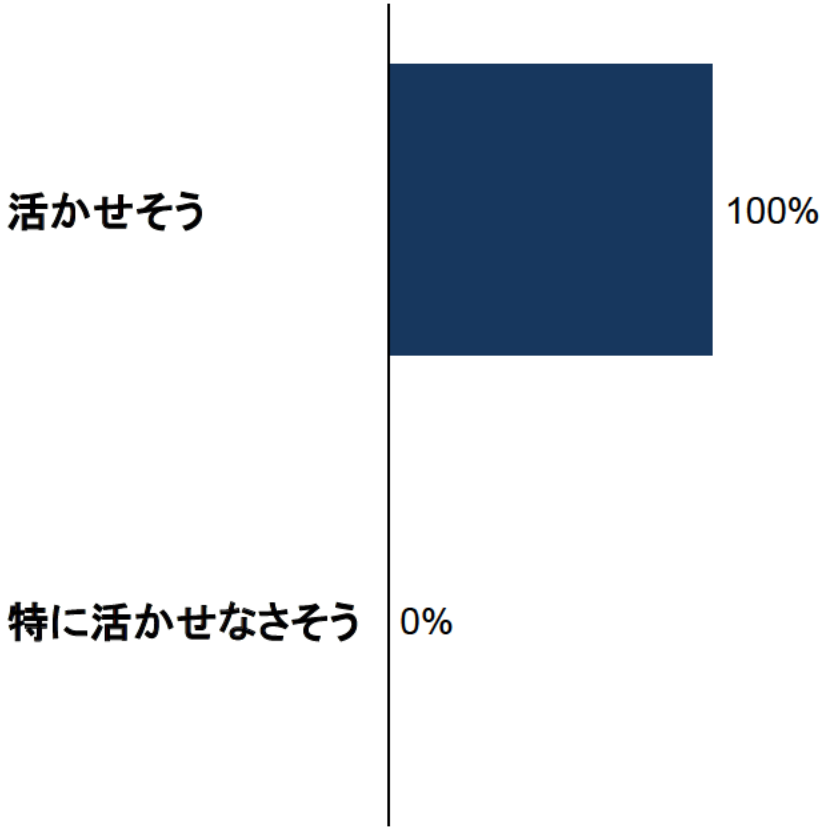
1. そう答えた理由を教えて下さい

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】戦略的思考のスキルインプットおよび座談会参加後アンケート

実践的な学びがあったこと、視野・視座の拡大につながったことから、参加者全員が今後のキャリアや昇進へ活かせそうと回答

今後のキャリア・昇進への活用度合いとその理由 （2022年12月13日現在）

今後のキャリア・昇進への活用有無[1]
n=23, 単数回答,%



参加メンティーの声（一部抜粋）

実践的な学びがあった

自分が担当している事業の運営に活かせる

どの分野に進んだとしても必ず必要になる内容であり、現在の業務にも有用だから

視野・視座の拡大につながった

視点・視座・視野を広げる・高める手法は今後の業務遂行に役立つから

財務の話というよりはどのような視点で考え、発言すべきなのかという気づきになった

1.本日のセッションの内容は今後のキャリア・次のステップへの昇進を考える上で活かせそうですか

資料: 【企業横断型メンタリング試行プログラム】戦略的思考のスキルインプットおよび座談会参加後アンケート

❶-2 クロージング（メンター・メンティー・人事）

クロージングでは、第4回メンタリングに加え、プログラムと通じての学び、プログラム後の決意表明の共有を行い、参加者の継続的なモチベーション向上を促進

本セッションの目的

Ⓐ 第4回メンタリングを行い、これまでの振り返り、メンターからのフィードバック、今後の長期的な行動計画を議論

Ⓑ プログラム参加者（メンター及びメンティー）からの学び・成果・感想の共有とプログラム以後のコミットメント表明

Ⓒ プログラム終了後の活動案内

左記目的達成のために留意した点

Ⓐ 第4回メンタリングにおいて企業に取組を引き継ぐため、人事担当者にもメンタリングに同席いただいた

Ⓑ グループ内のみならず、一部の参加者に全体に対しても発表してもらうことで、より強固なコミットメントにしてもらう

クロージングでは、第4回メンタリングに加え、プログラムと通じての学び、プログラム後の決意表明の共有を行い、参加者の継続的なモチベーション向上を促進

アジェンダ	時間（分）	内容
オープニング&経済産業省ご挨拶	15	
プログラムの実施報告	**15**	プログラム（スキルインプットセッション）の実施報告、アンケート結果の共有
前半パート（メンタリング&グループ）	**20**	
グループディスカッション（Aグループ*）		プログラムを通した学びと、今後にむけた決意表明をグループ内で共有。最後グループのリーダに全体共有してもらう
第4回メンタリング（Bグループ*）		
休　憩	5	
後半パート（メンタリング&グループ）	**20**	
グループディスカッション（Bグループ*）		メンター&メンティーに加え人事も参画し、メンタリングの成果を振り返り、今後の長期的な行動計画を確認
第4回メンタリング（Aグループ*）		
全体共有	**40**	
クロージング&今後の案内	**5**	

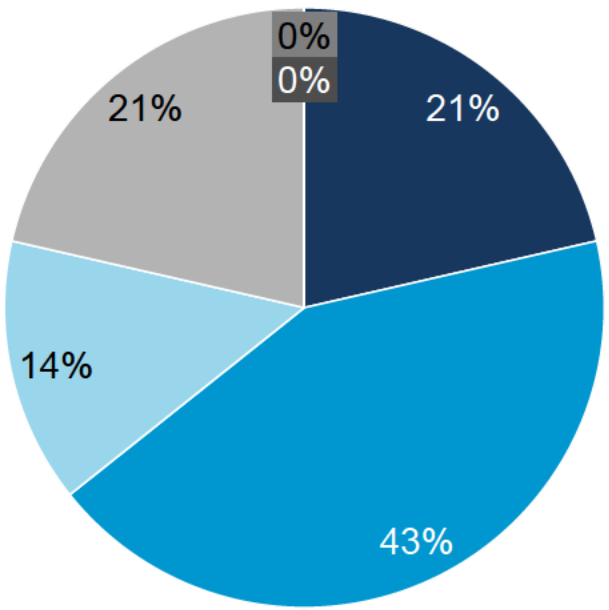
計120分

人事担当の参加について、メンター・メンティーは半数以上、人事担当者は全員が効果・意義を実感

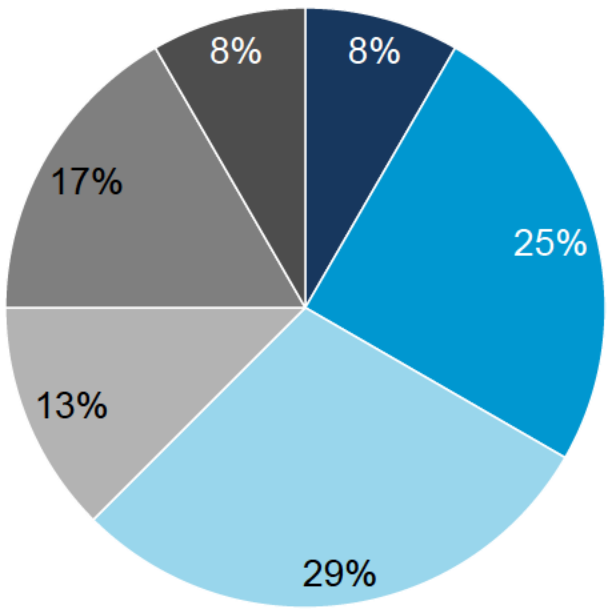
人事担当参加による効果[1]　単数回答, 記述回答

人事担当の参加に効果を感じたか

メンター (n=14)

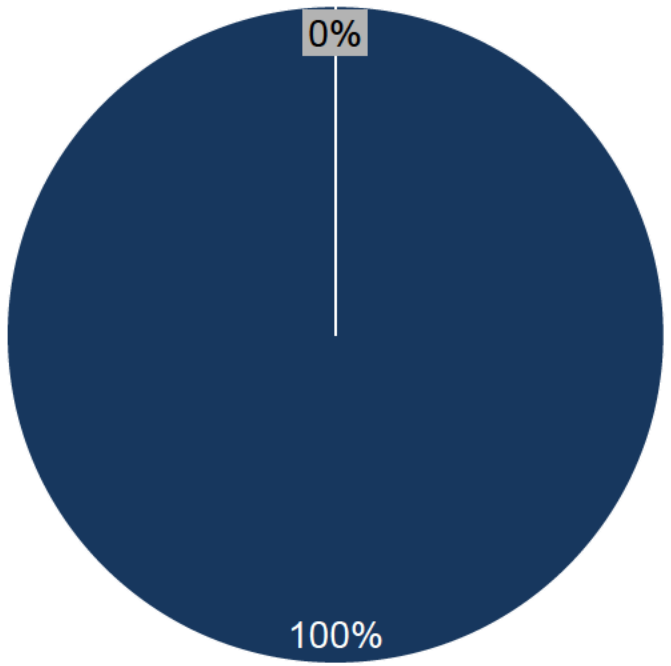


メンティー (n=24)



参加したことで得るものはあったか

人事 (n=13)



1. c-2(メンター・メンティー) - 2/14は最終メンタリングという形で、人事担当者にも参加いただき今後のアクションを確認しました。このようなプログラムについて、効果を感じましたか
   b-3(人事) - メンター・メンティーによるメンタリングのみならず、最後に人事担当者も入る形でクロージングを行いましたが、人事担当者にとっても得られるものはありましたか。そう答えた理由を教えてください

資料：【メンター用】【メンティー用】【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

人事担当者のメンター・メンティーとの意見交換は、メンタリングセッションとは別の時間帯で行うことが、改善策として考えられる

人事担当参加に対する声[1]　単数回答, 記述回答

効果が認められた点

メンティのコミットメント向上

- メンティの会社の人事の方がうまく**フォローして会社としての期待を伝え、コミットメントを高めている**様子が窺え、効果があるだろうと感じた。

メンタリングの空気感を直接把握

- メンター、メンティの最後の会話に入らせていただいたことで、**どんな様子でメンタリングされたのか伺うことができた**。
- **メンタリングの雰囲気を感じる**ことができた。

制度立案の参考に

- メンターの方から**今後の取組みのヒントをアドバイスいただいた**。

今後に向けた改善点

メンターとの会話がしづらい

- 人事担当者がメンタリングに入ったことで、**メンターとの話が少ししにくくなりました**。
- **メンタリングとは別か、本人からフィードバックを受ける形の方が良い**のではないかと思った。

そもそも人事の同席なし

- 自社の人事担当者は参加されなかったため、効果はわからなかった。

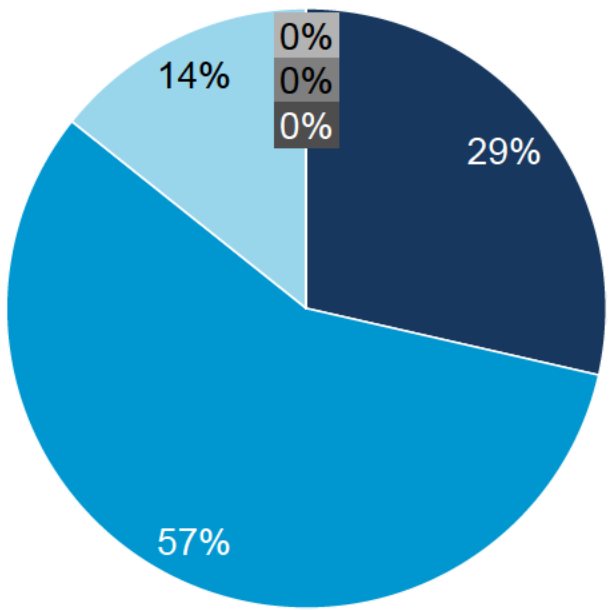
1. c-2(メンター・メンティー) - 2/14は最終メンタリングという形で、人事担当者にも参加いただき今後のアクションを確認しました。このようなプログラムについて、効果を感じましたか
   b-3(人事) - メンター・メンティーによるメンタリングのみならず、最後に人事担当者も入る形でクロージングを行いましたが、人事担当者にとっても得られるものはありましたか。そう答えた理由を教えてください

資料：【メンター用】【メンティー用】【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

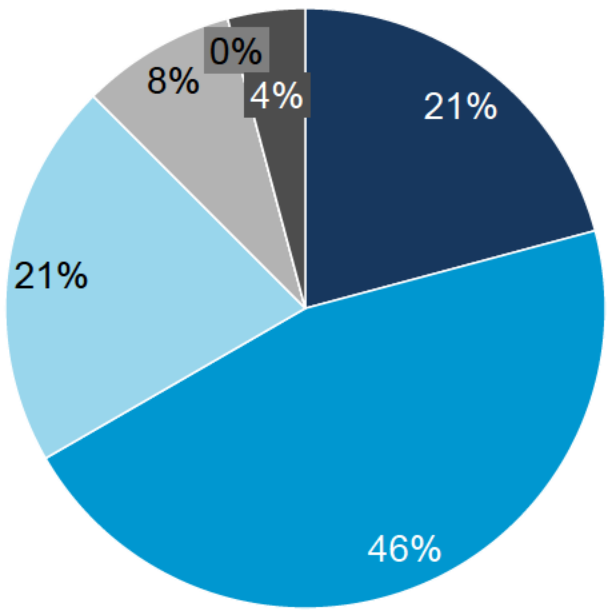
グループディスカッション形式のプログラムについて、メンター・メンティー・人事共に約9割以上の方がその効果を実感

グループディスカッション形式による効果[1]　単数回答, 記述回答

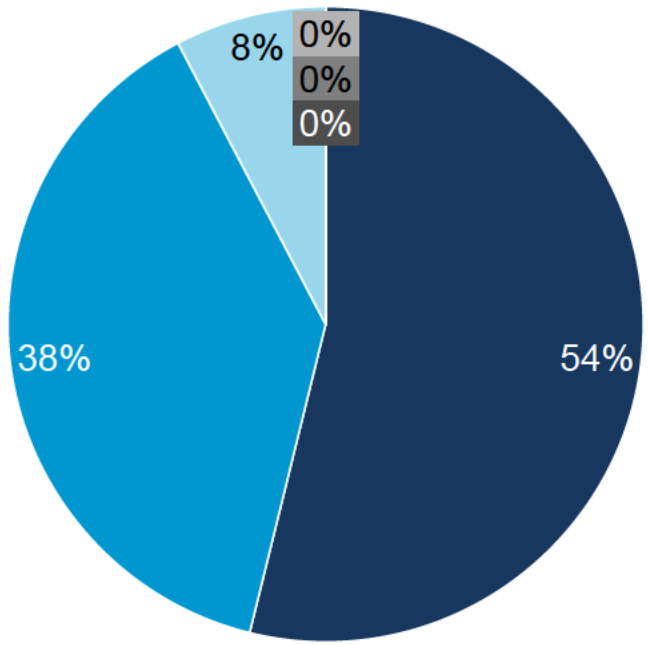
メンター (n=14)



メンティー (n=24)



人事 (n=13)



1. c-3(メンター・メンティー) - また、2/14は最終メンタリングに加え、参加者同士で学びと今後の取組についてディスカッションを行いました。このようなプログラムについて、効果を感じましたか
   b- 2(人事) - 2/14は最終メンタリングに加え、参加者同士で学びと今後の取組についてディスカッションを行いました。このようなプログラムについて、効果を感じましたか

資料：【メンター用】【メンティー用】【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

グループディスカッションが多くの方の学びに繋がったとの意見が見られる一方、時間の延長や対面を希望する方も多く、実施形式については改善点が存在

グループディスカッション形式による効果[1]　単数回答, 記述回答, (一部抜粋)

効果が認められた点

自身の経験の振り返り・客観視

- お互いに感想を話したりフィードバックを行うことで、より**自分の経験や考えたことを客観的にとらえることができた**。
- 自社の参加者の**気づきや学びをより立体的に理解できる**機会と感じた。

他者の意見から更なる気づきへ

- 「勉強になったな」とは感じていたが、うまくアウトプットできていなかったが、そんなことに気づきがあったんだと思うような感想が出てきて、**「確かにそうだな」と気づかされた**。
- 他のメンターの方の話や他のペアの取組みを興味深く拝聴できた。**今後の活動の参考にしていきたい**。

今後に向けた改善点

時間が足りない

- 自己紹介の時間もあり短かった。**もう少し多く時間がとれるとよいと思った**。（しっかり1時間など）
- **時間が短すぎる**ので、どんなメンタリングを実施したかはまではわからなかった。

Web形式は効果的な議論が困難

- 一方的に発言するセッションだったので、集まって話す意味を感じられなかった。**ディスカッションするのであれば、WEBではなく対面が良いかと思う**。
- オンラインのため仕事の割り込みもガンガンはいってきたため、**全然集中して皆さんのお話も聞けなかった**。

1. c-3(メンター・メンティー) - また、2/14は最終メンタリングに加え、参加者同士で学びと今後の取組についてディスカッションを行いました。このようなプログラムについて、効果を感じましたか
   b- 2(人事) - 2/14は最終メンタリングに加え、参加者同士で学びと今後の取組についてディスカッションを行いました。このようなプログラムについて、効果を感じましたか

資料：【メンター用】【メンティー用】【人事部用】企業横断型メンタリング試行プログラム：事後アンケート

❸ メンターラウンドテーブル（メンター）

企業・経営層のコミットメントを高め支援体制を確立することを目的とし、人事担当者およびメンター(経営層)向けのセミナーを実施

	メンター(経営層)向けラウンドテーブル	人事担当者向けセミナー
目　的	経営層が女性活躍の重要性をより認識し、各企業で**必要な支援のあり方を考えるきっかけを作る**	経営層が女性活躍の重要性をより認識し、女性の取締役・部長級の昇進における**各社の取り組み事例から学びを得る**
時　間	約1.5時間	約1.5時間
アジェンダ	• クロスカンパニーメンタリングプログラムの成果中間共有 • 効果的な女性管理職育成方法・スポンサーシップについて討議・共有 – 組織目線での女性管理職育成におけるスポンサーシップの意義紹介 – プログラムを通じて期待される参加者の意識と行動変容 – 参加企業経営層による今後の取組内容(自社での意識改革など)討議・共有	• クロスカンパニーメンタリングプログラムの成果中間共有 • 女性の管理職登用における課題と他社取組事例について討議・共有 – 各社の課題解決に必要な人事制度 – 人事制度を立案・施行する上での障害とその乗り越え方 – 参加企業人事による討議内容の発表

メンターラウンドテーブルでは、メンター同士が個々人スポンサーとしてのアクションを議論することで、課題の自分事化と個々人としての変化を後押し

本セッションの目的

Ⓐ 男性役員も含めたメンター同士が役員視点でどのようにスポンサーとしてこの課題を自分事化して取り組んでいるか議論することで、ピアプレッシャー醸成となり、個々人としての所属会社における変化を後押しする

Ⓑ プログラム後も自社でのスポンサーシップ推進に活かしてもらう

左記目的達成のために留意した点

Ⓐ 役職が近いメンターを同グループとすることで、目線を合わせた議論してもらい、自分や自社に対する振り返りを促進

Ⓑ 意見交換の際に今後自分や自社がどんなアクションを起こせるかまで話すことができるよう事務局がファシリテーターとして参加してガイド

男性役員も含めたメンター同士が役員視点でどのように女性活躍を自分事化して取り組んでいるか、スポンサーの役割も含め議論することで、ピアプレッシャー醸成となり、個々人として会社での変化を後押し

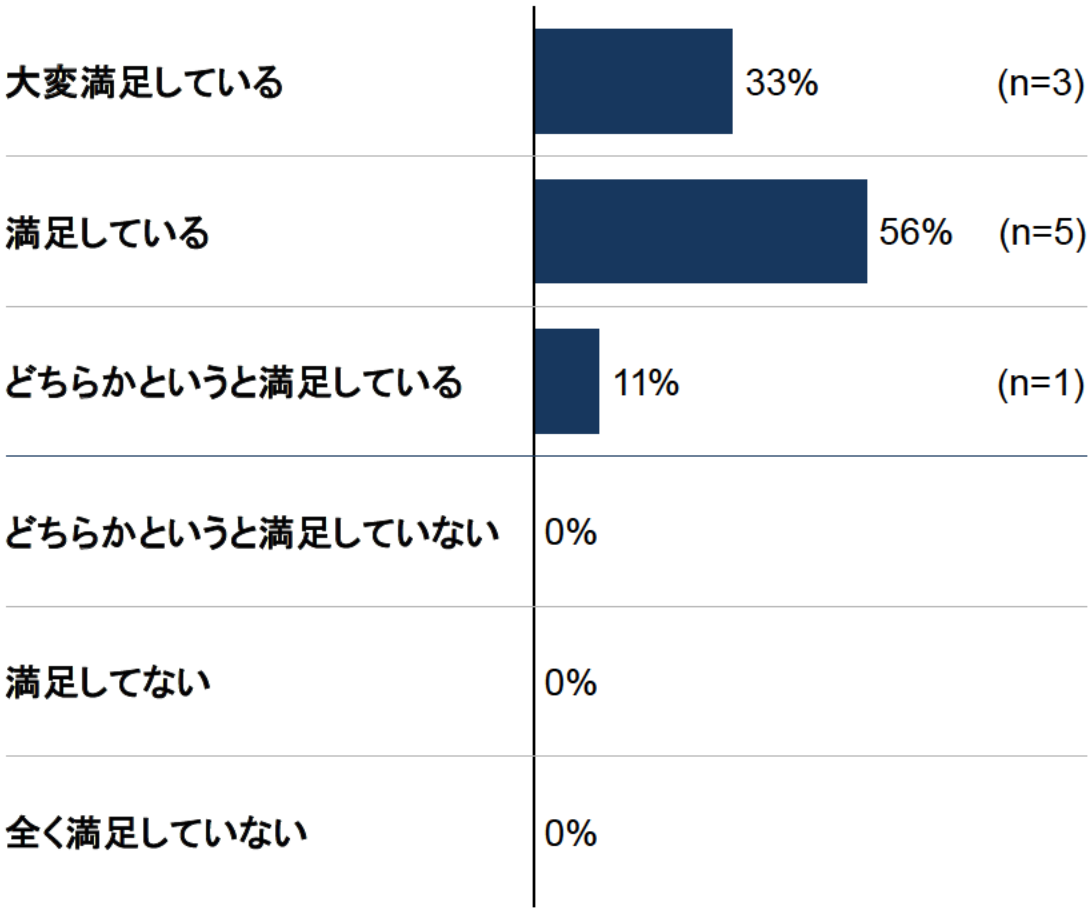
アジェンダ	時間（分）	内容
はじめに	10	女性役員比率を向上させる打ち手の一つとして、スポンサーシップの重要性を改めて共有 また、事前アンケートやLead Othersにおけるメンティーの具体的な声（スポンサーがいるメリット、感じてる課題等）を紹介
意見交換	40	自身のネットワークやこれまでのメンタリングを振り返りどのような気付きが得られたか、今後女性がスポンサーを獲得するために自分や自社がどういったアクション起こすべきか共有
総括	10	グループ内での議論および自身が今後起こすアクションについて全体共有
（任意）交流・名刺交換	30	

計60分（+30分）

参加メンター全員がラウンドテーブルに満足しており、特に他社との意見交換を通じて自社の現状やスポンサーに対する理解が深まったという声が多く挙げられた

メンターラウンドテーブル参加メンターの満足度 (2022年11月29日現在)

本日のセッションの満足度 n=9, 単数回答, %



参加メンターの声（一部抜粋）

他社の方との議論の中で自社の現状理解が正しくできた。また、**スポンサーの在り方を内省を通じて理解**できた。**実践する必要性**を強く感じた

他社の取り組みや実際の課題などの情報交換ができ、**今後に向けてのヒント**を得た

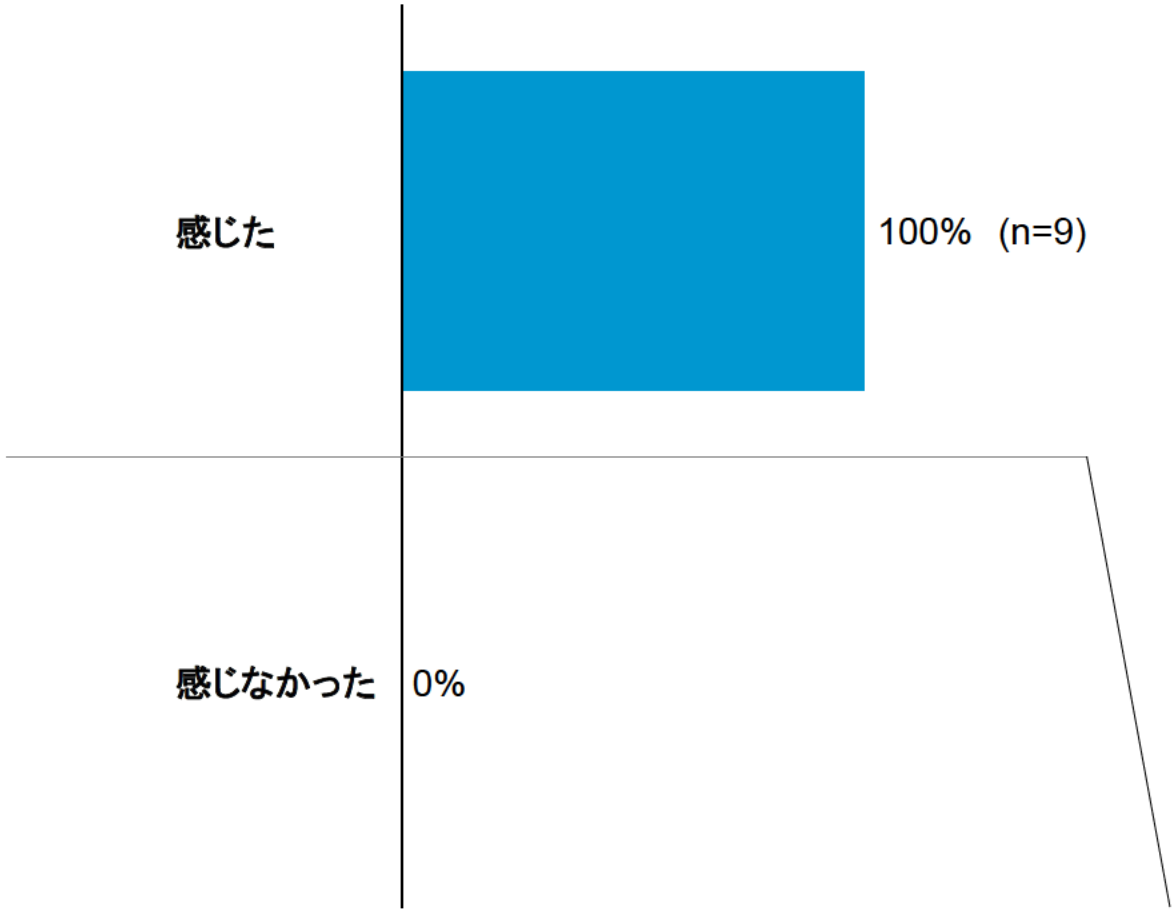
他の方のメンタリングのやり方を聞けたのは、**自分のやり方を見直す**上でも有益だった

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】メンターラウンドテーブルアンケート
Q4「本日のセッション(メンターラウンドテーブル)を総合しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください」 Q5「本日のセッションの良かった点を教えて下さい」

参加メンター全員が、自身がスポンサーとなることや、自社における制度や風潮を変える等、今後具体的な行動変化に繋げていきたいと感じている

メンターラウンドテーブル参加メンターの今後の自身の行動変化への影響

今後の自身の行動変化に繋がると感じたか n=9, 単数回答, %



具体的な行動変化の内容（一部抜粋）

- **スポンサーとしての役割を担う**、実践する
- **メンタリング時にスポンサーについて言及**してみたい
- **メンター制度を自社グループへ導入**しようと検討している。まずは**自身がスポンサーになる**ことが出来るための行動へ変えていきたい
- **会議でのダイバーシティバランスを改善したい**

資料：【企業横断型メンタリング試行プログラム】メンターラウンドテーブルアンケート
Q7「本日のセッションを受けて自身の行動変化に繋げようと感じましたか」Q8-1「具体的にどのような行動変化に繋げようと感じましたか」

今後同様のプログラムを実施し目的を最大限達成する為には、日本の文脈に沿った工夫や、特に意識改革が必要な経営層(特に男性)へのアプローチが重要

メンターラウンドテーブルを踏まえた事務局としての見立て

プログラムの中身に関連する部分　“” 参加メンターの声

	本ラウンドテーブルで見えた改善点・課題	今後同様のプログラムを行う際の方向性
企業横断型メンタリング試行プログラム全体の設計	**スポンサーについて理解が不足しており、自社における具体的な活用方法が想像しづらい** “”「他部署に優秀だと感じていて成長を後押ししたい後輩がいるが、縦割の会社において部署を超えて声をかけるのがはばかられる」	**日本の事業会社の文脈に合わせてスポンサーを明確に定義し発信**
	近年制度の整備は進んでいるものの、経営層のマインドセットが変わらずコミットメントが得られていないが故に、女性の昇進促進に制度が活かしきれていない “”「制度は存在しているが、経営陣のマインドセットが変わらないため、実態に即しておらず活用できない制度や、却って成長を阻害している制度が多い」	**意識改革および行動変化が特に必要な経営層(特に男性の経営層)からメンターを選出**
メンターラウンドテーブルの運営	**任意参加にしたことで、特に役員昇進を目指すグループの男性メンターの出席率が低い**(全体出席率36%、役員グループメンターの出席率21%、男性メンター出席率17%)	**強制参加**
	意見交換時、スポンサー側の目線ではなくスポンシー側の目線で議論するメンターも存在	**メンターに求める目線の期待値を明確にし、議論時の目線を揃うようファシリテーターがガイドする**
	議論時間が不足しており、具体的な内容の議論が不十分 **(部長昇進を目指すグループのメンター5名が同様のコメント)** “”「時間制約もあるので限界があるのは認識しているが、総括での意見交換はもう少し具体的に聞きたいと思った」	**可能であれば、時間も1.5-2時間程度に延長**

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】メンターラウンドテーブルアンケート　Q4「本日のセッション(メンターラウンドテーブル)を総合しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください」
メンターラウンドテーブル内での参加者の発言

❹ 人事セミナー（人事）

【再掲】企業・経営層のコミットメントを高め支援体制を確立することを目的とし、人事担当者およびメンター(経営層)向けのセミナーを実施

	メンター(経営層)向けラウンドテーブル	人事担当者向けセミナー
目　的	経営層が女性活躍の重要性をより認識し、各企業で**必要な支援のあり方を考えるきっかけを作る**	経営層が女性活躍の重要性をより認識し、女性の取締役・部長級の昇進における**各社の取り組み事例から学びを得る**
時　間	約1.5時間	約1.5時間
アジェンダ	• クロスカンパニーメンタリングプログラムの成果中間共有 • 効果的な女性管理職育成方法・スポンサーシップについて討議・共有 – 組織目線での女性管理職育成におけるスポンサーシップの意義紹介 – プログラムを通じて期待される参加者の意識と行動変容 – 参加企業経営層による今後の取組内容(自社での意識改革など)討議・共有	• クロスカンパニーメンタリングプログラムの成果中間共有 • 女性の管理職登用における課題と他社取組事例について討議・共有 – 各社の課題解決に必要な人事制度 – 人事制度を立案・施行する上での障害とその乗り越え方 – 参加企業人事による討議内容の発表

人事セミナーでは、人事担当者同士が会社の枠を超えたネットワークを醸成するとともに他社の事例を聞くことで自社での新たな取り組みを考える契機を提供

本セッションの目的

Ⓐ 同じ課題認識を共有する、会社の枠を超えた人事担当者のネットワークを醸成する

Ⓑ 他社のチャレンジングな施策を聞くことで自社での新たな取り組みを考える際の示唆を得る

左記目的達成のために留意した点

Ⓐ より多くの人事担当者の出席を優先し、オンラインで開催

Ⓑ 全体での他社事例共有だけなく、グループディスカッション時に他社に紹介可能な事例を持つ人事担当者を各グループに散らすことで、より多くの他社事例を聞き、自社の変革への学びを得てもらう

人事セミナーでは、人事担当者同士が会社の枠を超えたネットワークを醸成するとともに他社の事例を聞くことで自社での新たな取り組みを考える契機を提供

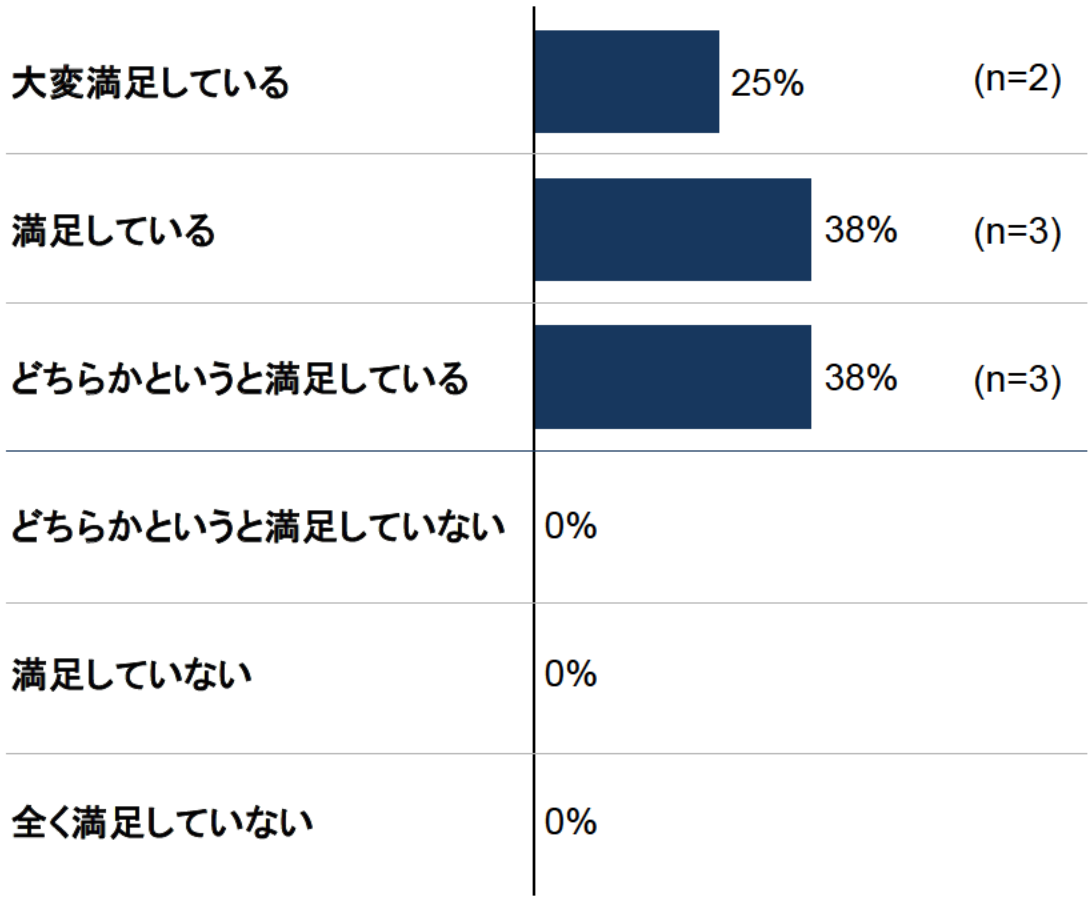
アジェンダ	時間（分）	内容
はじめに	5	
地方銀行の施策の紹介・質疑応答	30	**地方銀行が行っているクロスカンパニーの新しい取り組みをご紹介いただく**（特にチャレンジングだった部分、どう社内を説得したかなど） 15分発表 + 15分QAや全体ディスカッション（QAはしやすいように、「質問箱」をオンライン上設け、他社にも投げかけるようにファシリテーション）
ブレイクアウトでの共有・交流	47	**以下の2つを議論してもらう** ①各社の課題解決に必要な人事制度（各自紹介できる社内の先行事例があれば、ここで共有しながら討議） ②人事制度を立案/施行する上での障害とその乗り越え方
（任意）交流・名刺交換	8	

計90分

他社の事例共有やグループワークを通じて新たな学び・気づきがあったこと、ネットワークの拡大などが主な理由で、参加者の**100%**が満足と回答

人事セミナー参加者の満足度 (2022年11月29日現在)

本日のセッションの満足度 n=8, 単数回答,%



参加メンターの声(一部抜粋)

弊社でもメンタリングを検討しており、**各社で実施されている際の工夫点**など具体的にお聞きでき非常に参考になった

グループ討議では特に**会社の課題や取り組みに関する意見交換ができた**

短時間ではあるものの、**ダイバーシティが進んでいる企業と接点が**持てた

他社の女性活躍推進に向けた様々な取り組み、課題等を共有していただけた貴重な機会だった

1. 「本日のセッションを総合しての満足度はどの程度ですか」

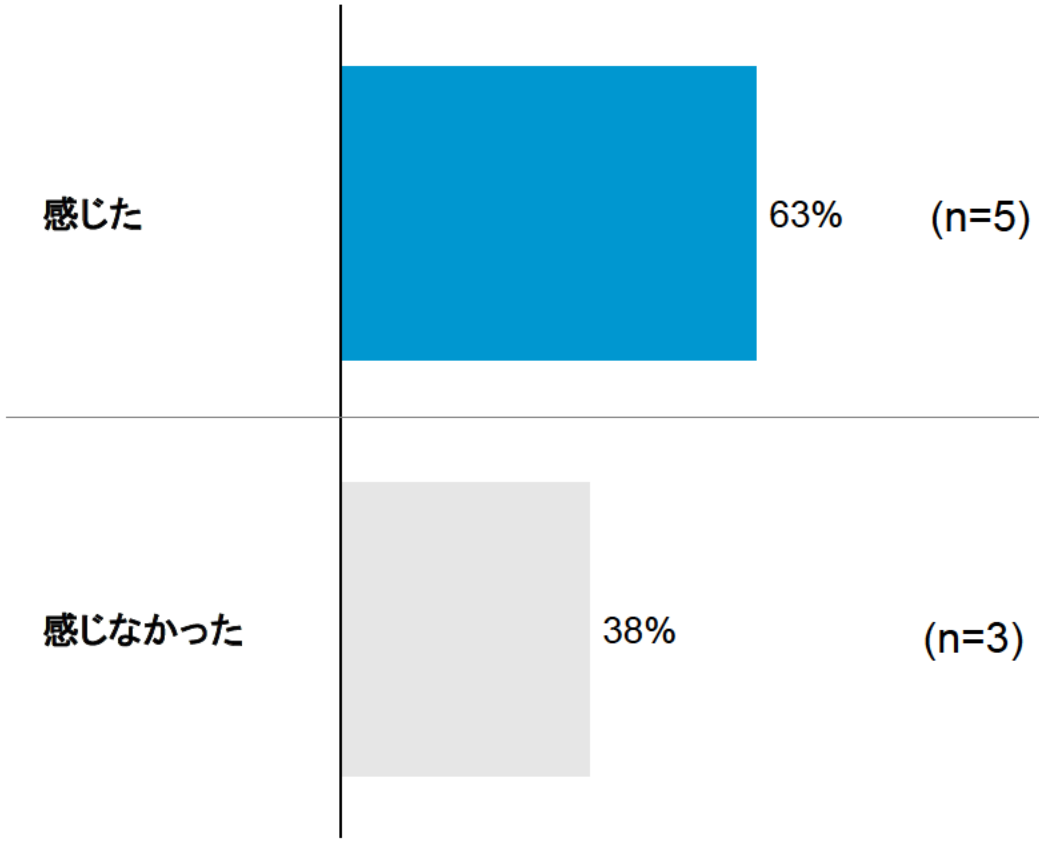
資料: 人事セミナー後アンケート

他の参加者や取り組み事例から刺激とヒントを得られたことで、6割以上の参加者が実際に会社で変化を起こしていきたいと回答

社内で変化を起こそうと感じた割合 （ 2022年11月29日現在 ）

本日のセッションを受けて社内で変化を起こそうと感じましたか

n=8, 単数回答, %



参加者からのコメント（一部抜粋）

- 後半のディスカッションで**同じグループとなった人事のご担当者様のお話がとても刺激的で前向きな気持ちになれた**
- メンタリングの社内実施に向けて**課題と感じていたこと（目的とゴールの見せ方やメンターメンティのマッチング）への対応のヒントを頂けた**
- 非常に興味深い内容だったが、**さらにラーニングとなるような先進的な女性活躍推進のお取組みの実務レベルのお話を聞けるとよかった**
- 取り組みの参考にはなったが**「社内の変化を起こす」という大きなことまでは思いつかなかった**

資料: 人事セミナー後アンケート

Ⓐ メンタリングセッション後（メンティー）

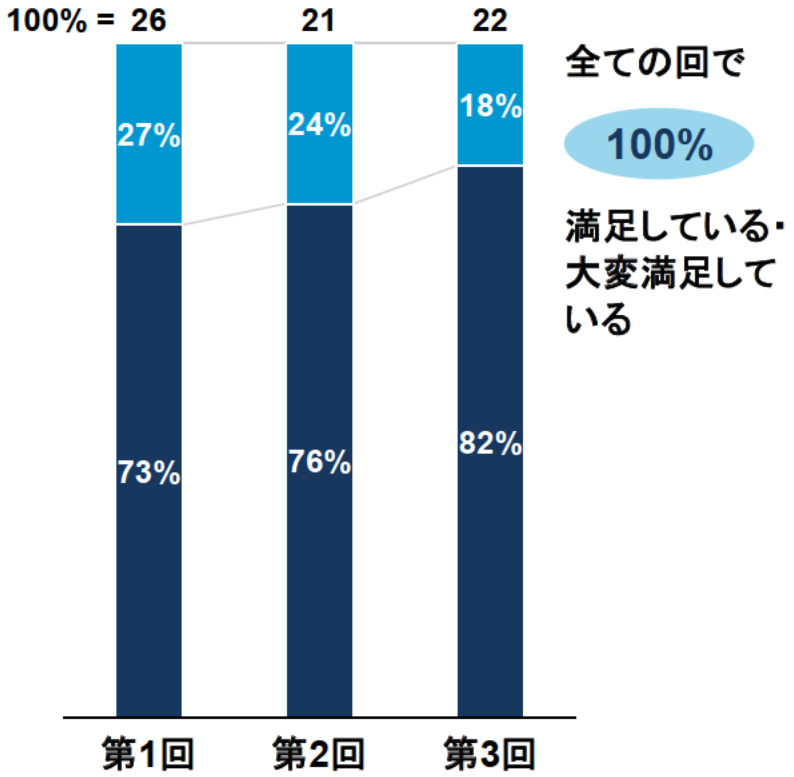
第3回メンタリングも今までと同様、メンタリングゴールが達成され今後のキャリアに役立つ示唆が得られたことで満足度の高いものとなった

大変満足している
満足している
どちらかというと満足している
どちらかというと満足していない
満足していない
全く満足していない

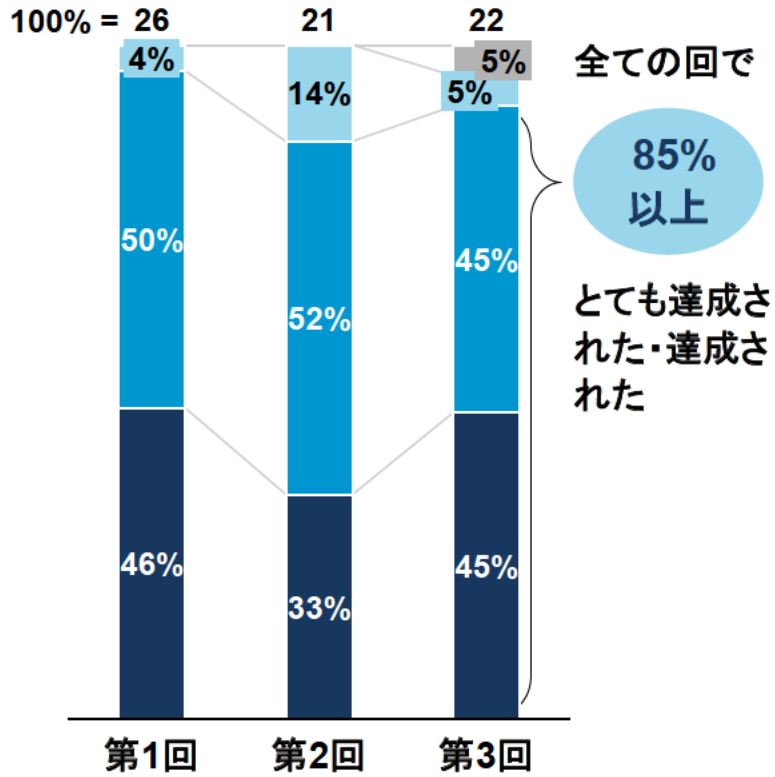
とても達成された
達成された
どちらかというと達成された
どちらかというと達成されなかった
達成されなかった
全く達成されなかった

役立つ
役立たない

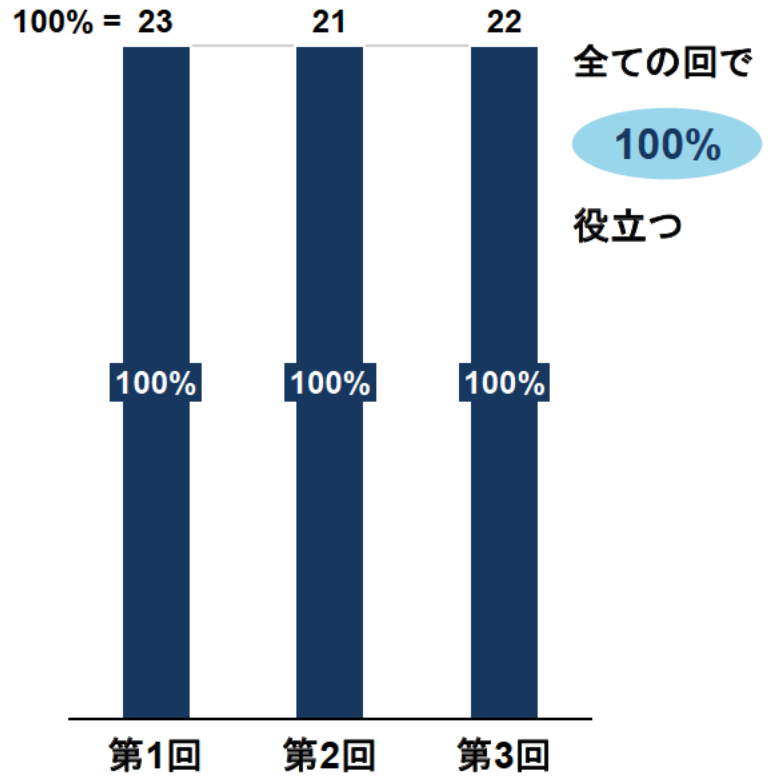
メンタリングの満足度



メンタリングゴールの達成度



メンタリング内容の今後への活用性



資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】各メンタリング後アンケート
「本日のメンタリングの満足度はどの程度ですか。また、そのように答えた理由をご記入ください」「本日のメンタリングゴールはどの程度達成されましたか。また、そのように答えた理由をご記入ください」
「本日のメンタリングの内容は今後の仕事やキャリアに役立ちそうですか。また、そのように答えた理由をご記入ください」

第1回メンタリング：よく傾聴をしてもらい、自身の中での考えが整理できたこと、具体的なアクションにつながったことが満足度が高い理由

満足度の理由

役員昇進を目指すグループ

自分の悩みについて率直に相談して、アドバイスを頂けるとともに、ポジティブな気持ちになれた

メンターの方が丁寧に私の話を聞いてくれて、自分が自分のことを語ることでどういうことを考えて仕事しているか改めて気づかされた。また、自分が苦手意識を持っている海外(英語ができないから)について興味を持たせてくれた。英語の勉強してみることにした

とても話しやすい雰囲気をつくっていただき、キャリアアップに対する悩みをお話できた。また、リーダーとして旗を揚げることが重要だととのお言葉が刺さった

お互いの状況を良く知り得ることができた。ご指摘を数点いただいた

メンターの経験を存分にお伺いできたこと。時間を共有でき、素晴らしさ、変革者としての凄さを五感で感じられたこと

ご相談事項に対して、事前にお目を通していただいたうえ、心温まる励ましのお言葉と新たな視点でのご助言をいただいた

部長昇進を目指すグループ

社内の人に相談しても自分自身のもやもやは晴れなかったが、社外の方に聞いていただくことによって客観視できて、悩んでいるポイントが明確になった

自分の中にある思いにずっとモヤモヤしていたが、モヤモヤしている理由がわかった。モヤモヤ(ブレーキ)がわかれば、対処できる

こちらの状況を理解しようと話を聞いて下さり、ご自身の経験を交えながら双方向の対話ができた

自分が課題として認識している部分とは、少しずれた部分が真の課題であったことに気づくことができた。今回相談内容にはしなかった部分についても、事前アンケートを見て色々と助言を下さり、これまでにない視点が得られた

本当に基本的なことに気づかされた

メンターの方のご経験をもとに、即効性のあるアドバイスをいただいた

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】各メンタリング後アンケート

第1回メンタリング：考えるヒントが得られたとの声が共通してみられた

達成度の理由

役員昇進を目指すグループ

自分の今後のリーダーとして必要なスキルについて、具体的な内容と、足元でのアクションが明確になったため

やる気が出た

会話していく中でアクションアイテムが決定した

状況、考えていることを共有できた

相談内容が抽象的であったため、相談すべてはクリアではいが、ヒント、ポイントとなることはクリアになった

初回メンタリングの目標である「下名のバックグラウンドを知っていただく」「信頼関係の構築」「目標の共有」「目標達成に向けた行動・心掛けのご助言をいただく」が達成できた

部長昇進を目指すグループ

メンタリングゴールの直接の答えを導き出せたというよりも、なぜそう思うのか?という点をメンターに深堀していただいたおかげで頭の中が整理されて、自身が感じている課題自体は大した問題ではなく、別のところに課題があることに気づいた

現在の仕事で感じていることを明らかにし、今後の方向性や、それに向けた実践について、クリアになっている状態になる→出来た

人生の先輩であるメンターのポジティブな考え方を学び、迷いへの共感をいただいたことで、モヤモヤしていた漠然とした不安が大分晴れた

相談内容そのものから外れた部分が課題であることに気づき、それを解決するためのモチベーションを上げる機会ともなった

ぱっと視界が開けた。次にやることが明確になった

メンターの方のアドバイスをふまえて、自分がトライできそうなマネジメント行動が見つけられた

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】各メンタリング後アンケート

第2回メンタリング： 自身の今後の具体的行動の明確化、自信やロールモデルを獲得する等、メンターとの交流から得た気付きが本プログラムの効果を高めている

メンタリングで特に効果が見られた項目

本プログラムで向上を目指すWill/Skill	メンタリングによる効果	メンティーの声(一部抜粋)
1 **昇進に対するマインドセット変化**	メンターの経験に基づいたアドバイスにより自信を獲得	「『女性は120%できていても自信がないと答えるもの。そういう思考になったらそういうものだと割り切ってとりあえずやってみたら?』というアドバイスをいただけたので、**気負っていた部分が軽くなった気がする**」
2 **行　動**	メンターによる客観的なアドバイスにより自省が進み、今後取るべき行動が明確化	「やはり**第三者的に指摘**をしてくださったり、雑談のように話すおかげで、自分が攻撃されるという壁がなく素直に聞くことができる。**改善事項も指摘されるよりも自分の中から出てくるので、すぐに実行に移そうと思える**」 「自身の悩みの根本がクリアになり、それに対する**具体的なアクションにまで落とし込む**ことができたこと」
3 **理解と納得の醸成**		
4 **組織的な支援**		
5 **スキル開発**		
6 **ロールモデリング**	実際に組織で活躍する女性メンターと交流し社外ロールモデルを獲得	「相談・メンタリング内容も直接の業務に役立つが、**メンターの方が自身の中でロールモデルになっている**影響が大きい。 これまで自分が参考とするロールモデル女性はおらず、また必要とも考えていなかったが、組織の中で成功しているメンターとお話しすることで、**自分が管理職として組織の中でやっていくことに現実味を感じることができた**」

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】各メンタリング後アンケート

第3回メンタリング： メンタリングによる効果が全てのwill/skillで発現し、メンタリングの効果が様々な面に浸透していることが伺える

本プログラムで向上を目指すWill/Skill	メンタリングによる効果	メンティーの声(一部抜粋)
1 昇進に対するマインドセット変化	メンターの経験に基づいたアドバイスにより自信を獲得	「メンタリングの時間が難易度の高い仕事を乗り越えるための有意義な時間になった。また、初めてもっと上位役職になってみたいと思った。」
2 行　動	メンタリングを踏まえた行動変容が起きており、周囲からも認知	「年上の部下へ、問題点を指摘し行動を改めてもらう必要があったが、実行できずにいた。メンタリング後に実行できた」 「最近部下から、「変わった」と言われ始めている。自分が自由に、自分らしく振舞うことができている証拠だと思う。」
3 理解と納得の醸成	長期的なキャリアについて意見交換を実施	「次のステップだけでなく長期的なキャリア開発の話もできた」
4 組織的な支援	社内のネットワーキング構築を実践	「 社内コミュニティを立ち上げようとしていることを相談すると、有識者を紹介していただき、新たなつながりができた」
5 スキル開発	上位職を担う上で必要なスキルを把握	「 1つ上のポジション（部長職）の目線を持つために、どのようなアクションをとるべきかヒントを得ることができた。」
6 ロールモデリング	メンターの様々な思考様式を自身の参考に	「メンターの方の視点・視座・アプローチの方法（グローバルリソースの活用）は今後、とても参考になると感じた。」

資料:【企業横断型メンタリング試行プログラム】各メンタリング後アンケート

（参考）【メンティー向け】昇進に向けた変化とその要因（事前・事後比較） - 1/2

		タイミング				
カテゴリ	**質問文**	**前[1]**	**中[2]**	**後[3]**	**回答方法**	**選択肢**
マインドセット	一つ上の職位への昇進を望んでいますか。そう答えた理由を教えてください	✓	✓	✓	1~6**+自由回答**	強く望んでいる～全く望んでいない**+自由回答**
	上記の希望の強さに変化はありましたか。そう答えた理由を教えてください		✓	✓	1~6+自由回答	とても強くなった～大幅に弱まった+自由回答
	一つ上の職位を担う自信はありますか。そう答えた理由を教えてください	✓	✓	✓	1~6**+自由回答**	強く望んでいる～全く望んでいない**+自由回答**
	上記の自身の強さに変化はありましたか。そう答えた理由を教えてください		✓	✓	1~6+自由回答	とても強くなった～大幅に弱まった+自由回答
行動	自身の考え方や振る舞い、働き方が変化したと感じますか。		✓	✓	1~2	変化した/変化はなし
	（変化があった場合）具体的にどのような変化があったのか教えてください		✓	✓	自由回答	
	（変化が無かった場合）なぜ変化が起きなかったと感じますか。また本プログラムがどのように改善すれば変化が起きていたと思いますか		✓	✓	自由回答	
	あなたのまわりの人（上司・同僚・部下等）からの評価や見え方が変わったと感じますか。		✓	✓	1~2	変化した/変化はなし
	（変化があった場合）具体的にどのような変化があったのか教えてください		✓	✓	自由回答	
	（変化が無かった場合）なぜ変化が起きなかったと感じますか。また本プログラムがどのように改善すれば変化が起きていたと思いますか		✓	✓	自由回答	
	昇進のためのネットワーク構築や、周囲の巻きこみを上手くできるようになったと感じますか。そう答えた理由を教えてください		✓	✓	1~3+自由回答	できるようになった/やり方は分かったができる自信はない/変化はなし+自由回答

1. キックオフ前 2. Mentoring#2後 3. クロージング後

（参考）【メンティー向け】昇進に向けた変化とその要因（事前・事後比較） - 2/2

		タイミング				
カテゴリ	**質問文**	**前[1]**	**中[2]**	**後[3]**	**回答方法**	**選択肢**
理解と納得の醸成	あなたの10年後のキャリアビジョンは明確ですか。そう答えた理由を教えてください	✓	✓	✓	1~3+自由回答	明確になっている/考えているが明確ではない/考えられておらず明確ではない+自由回答
組織的な支援	社内であなたの為に新しい機会を設けたり、成長をサポートしてくれるスポンサーはいますか（企業にスポンサー制度がある場合も含む）	✓	✓	✓	1~6	複数名いる/1名いる/いない/ （制度などにより）スポンサーは形式上いるが実質の支援は無い
	（スポンサーがいる場合）どのように支援してもらっていますか	✓	✓	✓	自由回答	
	（スポンサーがいない場合）社内でそのような方を見つけ、関係構築するために必要なアクションが明確になっていますか	✓	✓	✓	1~2	明確になっている/明確になっていない
スキル開発	一つ上の職位へ昇進するために必要なスキルや経験は明確になっていますか	✓	✓	✓	1~4	具体的に明確になっている～全く明確になっていない
	一つ上の職位へ昇進するために昇進するために必要なスキルや経験は、ご自身に身に着いていると思いますか	✓	✓	✓	1~4	かなり身に着いている～全く身に着いていない
	（身に着いていない場合）スキルや経験を身に着けるために必要なアクションが明確になっていますか	✓	✓	✓	1~2	明確になっている/必要なアクションが何かわからない
ロールモデリング	昇進を考えるにあたり、ロールモデルと思える人は社内外にいますか	✓	✓	✓	1~4	社内にいる/社外にいる/社内と社外の両方にいる/いない

1. キックオフ前 2. Mentoring#2後 3. クロージング後

（参考）【メンター向け】指導的地位を目指す女性の課題理解や支援意欲の変化

		タイミング		
カテゴリ	質問文	クロージング後	回答方法	選択肢
マインドセット	本プログラムを通じて、今後指導的地位を目指す次世代の女性リーダーが抱える課題や困難について考え方の変化や理解の深化がありましたか	✓	1~2	理解が深まった/深まらなかった
	（深まった場合）どのような考え方の変化や理解の深化がありましたか （記入例：メンタリングにおけるメンティーとの会話によって、子育てと仕事の両立の難しさが時間的問題だけでなく感情や責任感の問題でもあることに気付かされた。後輩女性の意思決定には今の私の行動が大きく影響していると気づかされた）	✓	自由回答	
	（深まらなかった場合）どのような点において理解が足りない、わからないと感じますか	✓	自由回答	
行動	本プログラムを通じて、ご自身の職場にも変化を起こしたいと思うようになりましたか	✓	1~6	強くそう思う/そう思う/どちらかというとそう思う/どちらかというとそう思わない/そう思わない/全く思わない
	（思うようになった場合①）具体的にどのような取組を実施したいですか	✓	自由回答	
	（なっていない場合）そう答えた理由を教えてください	✓	自由回答	
	（思うようになった場合②）本プログラムのどのような要素・タイミングでそう思うようになりましたか （記入例：クロージングでの他社との交流を通じて他社の目線の高さを知り自社でもやらなければならないと思った）	✓	自由回答	
マインドセット・行動	メンタリングにおいて、自身のリーダーシップが成長したと思いますか	✓	1~6	強くそう思う～全く思わない
	（そう思う場合）どのような点において成長したと感じますか （記入例：部下の話をもう一段深く聞くことができるようになった）	✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❶ 全体　メンター向け(1/2)

		タイミング				
			ラウンドテーブル後			
カテゴリ	質問文	キックオフ後		クロージング後	回答方法	選択肢
プログラム全体	プログラム全体を通しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください			✓	1~6+自由回答	大変満足している全く～満足していない+自由回答
	このプログラムがあなたにどのように役立ったか、具体的・詳細にご記入ください(400字程度)※記入いただいた内容は、個人が特定されない形で成果報告書に掲載させていただく場合がございますので、ご了承ください。			✓	自由回答	
	異業種のメンティーとのメンタリングがご自身に与えた効果はありましたか。そう答えた理由を教えてください			✓	1~3+自由回答	効果があった/どちらでもない/効果がなかった+自由回答
	参加者職位の設定は適切でしたか。どのくらいの職位が適切かご記入下さい。			✓	1~3+自由回答	適切/もっと下位が適切/もっと上位が適切+自由回答
	プログラム全体の長さ(2022年9月~2023年2月の6カ月間)は適切でしたか			✓	1~3	長かった/適切だった/短かった
	プログラムの頻度は適切でしたか			✓	1~3	多かった/適切だった/少なかった
	1回の講座/メンタリングにかかる時間は適切でしたか			✓	1~3	長かった/適切だった/短かった
	プログラムの設計につきその他改善点があれば教えてください			✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❶ 全体　メンター向け(2/2)

		タイミング				
			ラウンドテーブル後			
カテゴリ	質問文	キックオフ後		クロージング後	回答方法	選択肢
メンタリング全体	メンター/メンティーマッチングの希望を選んでいただく際の項目(所属業界・意気込み・各トピックへの想い)は適切でしたか			✓	1~2	選定に十分な情報量だった/もっと情報が欲しかった
	(もっと情報が欲しかった場合)具体的にはどのような情報が必要でしたか			✓	自由回答	
	自社でこういったプログラムを実施したいと思いますか。			✓	1~2+自由回答	はい/いいえ+自由回答
	メンティーとの関係は良好だった思いますか。そう答えた理由を教えてください			✓	1~6+自由回答	とても良好だった～全く良好ではなかった+自由回答
	メンティーとの関係を構築する上で、何か気を付けたポイントがあればおしえてください。また、よりよいメンタリングの為に事務局に希望すること(やってほしかったこと)があれば教えてください			✓	自由回答	
	メンタリングの準備等の負担は適切でしたか			✓	1~2	負担ではなかった/負担が大きかった
	(負担が大きかった場合)何が負担だと感じましたか			✓	自由回答	
	メンタリングの実施に向けどのような準備をしましたか。(事務局より配布したワークシートの活用も含め)			✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❶ 全体 メンティー向け(1/3)

カテゴリ	質問文	タイミング クロージング後	回答方法	選択肢
プログラム全体	プログラム全体を通しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください	✓	1~6+自由回答	大変満足している～全く満足していない +自由回答
	このプログラムがあなたにどのように役立ったか、具体的・詳細にご記入ください(400字程度)※記入いただいた内容は、個人が特定されない形で成果報告書に掲載させていただく場合がございますので、ご了承いただきますようお願い申し上げます	✓	自由回答	
	参加者職位の設定は適切でしたか。どのくらいの職位が適切かご記入下さい	✓	1~3+自由回答	適切/もっと下位が適切/もっと上位が適切+自由回答
	プログラム全体を通してネットワークが広がったと感じますか	✓	1~2+自由回答	広がった/広がらなかった+自由回答
	メンタリング以外に関して、異業種の方との交流による価値は感じられましたか。そう答えた理由を教えてください	✓	1~2+自由回答	感じた/感じなかった+自由回答
	プログラム全体の長さ(2022年9月~2023年2月の6カ月間)は適切でしたか	✓	1~3	長かった/適切だった/短かった
	プログラムの頻度は適切でしたか	✓	1~3	多かった/適切だった/少なかった
	1回の講座/メンタリングにかかる時間は適切でしたか	✓	1~3	長かった/適切だった/短かった
	プログラムの設計について、改善点があれば教えてください	✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❶ 全体 メンティー向け(2/3)

カテゴリ	質問文	タイミング クロージング後	回答方法	選択肢
メンタリング全体	メンタリングで設定していたゴールはどの程度達成されましたか。 そう答えた理由を教えてください	✓	1~6+自由回答	かなり達成された～全く達成されなかった +自由回答
	社内のメンタリングと比べ、違いを感じましたか？、	✓	1~2	違いを感じた/違いを感じなかった
	社内のメンタリングと比べて、どのような違いがありましたか（良かった点、悪かった点） ※複数選択	✓	複数選択＋自由回答	（良い点） ・社内のしがらみ無く話せたため、悩みの解消に結びつきやすかった ・前提知識を共有しない人への相談を通して自分自身の悩みの本質に気づいた ・業界外の人との交流で視座が広がった ・参考にできる他社事例を知ることができた ・社内にはいないロールモデルに出会えた ・その他 （悪かった点） ・前提が共有できないので課題を伝えるのに難しかった ・情報開示が難しかった(社内の情報や内情を社外に共有しにくかった) ・短い期間で関係を築くのが大変だった ・その他

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❶ 全体　メンティー向け（3/3）

カテゴリ	質問文	タイミング クロージング後	回答方法	選択肢
メンタリング全体	メンター/メンティーマッチングは、事務局にて、「業界の重複」「年次の逆転」をできる限り避ける形でショートリストを作成し、その中から皆様に希望をお伺いする形式をとりました。マッチングについて、本方法は適切だったかお聞きします。 ①事務局で考慮した項目は適切でしたか（業界の重複）	✓	1~2	業界の重複-　適切だった/適切ではなかった
	②事務局で考慮した項目は適切でしたか（年次の逆転）	✓	1~2	年次の逆転-　適切だった/適切ではなかった
	③参加者から希望を伺う形式は適切でしたか？	✓	1~3+自由回答	適切だった/事務局で選んで欲しかった/その他　＋自由回答
	メンター/メンティーマッチングの希望を選んでいただく際の項目（所属業界・意気込み・各トピックへの想い）は適切でしたか	✓	1~2	選定に十分な情報量だった/もっと情報が欲しかった
	（もっと情報が欲しかった場合）具体的にはどのような情報が必要でしたか	✓	自由回答	
	メンターとの関係は良好だった思いますか。そう答えた理由を教えてください	✓	1~6+自由回答	とても良好だった～全く良好ではなかった+自由回答
	メンターとの関係を構築する上で、何か気を付けたポイントがあればおしえてください。また、よりよりメンタリングの為事務局に希望（やってほしいこと）があれば教えてください	✓	自由回答	
	メンタリングの準備等の負担は適切でしたか	✓	1~2	負担ではなかった/負担が大きかった
	（負担が大きかった場合）何が負担だと感じましたか	✓	自由回答	
	メンタリングの実施に向けどのような準備をしましたか。（事務局より配布したワークシートの活用も含め）	✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❶ 全体　人事担当者向け

カテゴリ	質問文	タイミング クロージング後	回答方法	選択肢
メンタリング全体	貴社として本プログラムへの参加を通して、何を期待されていましたか。	✓	自由回答	
	プログラム全体を通しての満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください	✓	1~6+自由回答	大変満足している全く～満足していない+自由回答
	今後、このようなプログラムがあれば社員を派遣したいと思いますか。そう答えた理由を教えてください	✓	1~2+自由回答	はい/いいえ/　＋自由回答
	今後、連携して企業横断型メンタリングを実施可能な関係性の企業はいらっしゃいますか	✓	1~2	はい/いいえ/
	(いらっしゃる場合) 実際にメンタリングを実施してみたいと思いますか	✓	1~2	はい/いいえ/
	(実施が難しい場合) どういったところに実施のハードルがあると思いますか	✓	自由回答	
	自社の女性活躍推進において一番の課題となっている点は何ですか。	✓	自由回答	
	プログラムの設計について、改善点があれば教えてください	✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❷ 各セッション　メンティー向け（1/2）

		タイミング									
カテゴリ	質問文	キックオフ後	Skill-input #1後	Mentoring #1後	Skill-input #2後	Mentoring #2後	Skill-input #3後	Mentoring #3後	クロージング後	回答方法	選択肢
キックオフ	キックオフセッションの満足度はどの程度ですか	✓								1~6	大変満足している～全く満足していない
	キックオフで印象的だったコンテンツを全て教えてください。また、そう答えた理由を教えてください	✓								1~5 +自由回答	オープニング（女性役員比率の低さ）/事前アンケート結果/メンタリングの心構え/グループワーク/その他（自由回答）
	本日のセッションの改善点を教えてください	✓								自由回答	
スキルインプット	本日のスキルインプットセッションの満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください		✓		✓		✓			1~6 +自由回答	
	本日のセッションで学んだ内容は今後のキャリア・次のステップへの昇進を考える上で活かせそうですか。そう答えた理由を具体的に教えてください		✓		✓		✓			1~2	役立つ/特に役立たない
	本日のセッションの良かった点を教えてください		✓		✓		✓			自由回答	
	本日のセッションの改善点を教えてください		✓		✓		✓			自由回答	
	次回以降のセッションで期待することがあれば教えてください		✓		✓		✓			自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❷ 各セッション　メンティー向け（2/2）

		タイミング								
カテゴリ	質問文	キックオフ後	Skill-input #1後	Mentoring #1後	Skill-input #2後	Mentoring #2後	Skill-input #3後	Mentoring #3後	クロージング後	回答方法	選択肢
メンタリング	本日のメンタリングセッションの満足度はどの程度ですか。また、そのように答えた理由をご記入ください			✓		✓		✓		1~6 +自由回答	大変満足している～全く満足していない+自由回答
	本日のメンタリングゴールはどの程度達成されましたか。また、そのように答えた理由をご記入ください			✓		✓		✓		1~6 +自由回答	かなり達成された～全く達成されなかった+自由回答
	本日のメンタリングの内容は今後の仕事やキャリアに役立ちそうですか。 またそのように答えた理由をご記入ください			✓		✓		✓		1~2 +自由回答	役立つ/特に役立たない+自由回答
	本日のメンタリングセッションの良かった点を教えてください			✓		✓		✓		自由回答	
	本日のメンタリングセッションについて、事務局にご意見やご相談等がございましたらご記入ください			✓		✓		✓		自由回答	大変満足している～全く満足していない+自由回答
クロージング	本日のスキルインプットセッションの満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください								✓	1~6 +自由回答	大変満足している～全く満足していない
	本日のセッションで学んだ内容は今後の仕事やキャリアに活かせそうですか								✓	1~2	役立つ/特に役立たない
	（役立つ場合）特に役に立ちそうなことはどんなことですか								✓	自由回答	
	（役立たない場合）どのようなインプットがあれば役立つと感じましたか								✓	自由回答	
	本日のセッションの改善点を教えてください								✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❷ 各セッション　メンター向け

		タイミング				
カテゴリ	質問文	キックオフ後	ラウンドテーブル後	クロージング後	回答方法	選択肢
キックオフ	キックオフセッションの満足度はどの程度ですか	✓			1~6	大変満足している～全く満足していない
	キックオフで印象的だったコンテンツを全て教えてください。また、そう答えた理由を教えてください	✓			1~5	オープニング（女性役員比率の低さ）/事前アンケート結果/メンタリングの心構え/グループワーク/他（自由回答）
	本日のセッションの改善点を教えてください	✓			自由回答	
ラウンドテーブル	本日のメンターラウンドテーブルの満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください		✓		1~6 +自由回答	大変満足している～全く満足していない+自由回答
	本日のセッションの良かった点を教えてください		✓		自由回答	
	本日のセッションの改善点を教えてください		✓		自由回答	
	本日のセッションを受けて自身の行動変化に繋げようと感じましたか		✓		1~2	感じた/感じなかった
	（感じた場合）具体的にどのような行動変化に繋げようと感じましたか		✓		自由回答	
	（感じなかった場合）なぜ行動変化に繋げようとは感じませんでしたか。また本プログラムがどのように改善すれば行動変化に繋がりますか		✓		自由回答	
クロージング	本日のクロージングセッションの満足度はどの程度ですか。そう答えた理由を教えてください			✓	1~6+自由回答	大変満足している～全く満足していない+自由回答
	本日のセッションで学んだ内容は今後の仕事やキャリアに活かせそうですか			✓	1~2	役立つ/特に役立たない
	（役立つ場合）特に役に立ちそうなことはどんなことですか			✓	自由回答	
	（役立たない場合）どのようなインプットがあれば役立つと感じましたか			✓	自由回答	
	本日のセッションの改善点を教えてください			✓	自由回答	

(参考)プログラム内容や運営への学び・改善点 ❷ 各セッション　人事向け

カテゴリ	質問文	タイミング セミナー後	回答方法	選択肢
人事セミナー	本日の人事セミナーの満足度はどの程度ですか。 そう答えた理由を教えてください	✓	1~6+自由回答	大変満足している～全く満足していない +自由回答
	本日のセッションの良かった点を教えてください	✓	自由回答	
	本日のセッションの改善点があれば教えてください	✓	自由回答	
	本日のセッションを受けて自身の行動変化に繋げようと感じましたか	✓	1~2	感じた/感じなかった
	（感じた場合）具体的にどのような行動変化に繋げようと感じましたか	✓	自由回答	
	（感じなかった場合）なぜ行動変化に繋げようとは感じませんでしたか。 また本プログラムがどのように改善すれば行動変化に繋がりますか	✓	自由回答	