クロスカンパニーメンタリング実施に関するPLAYBOOK

本**PLAYBOOK**は、令和4年度「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」
における試行プログラムの成果をもとに、
多様な主体においてクロスカンパニーメンタリングを実施できるように、
ノウハウを整理したものです

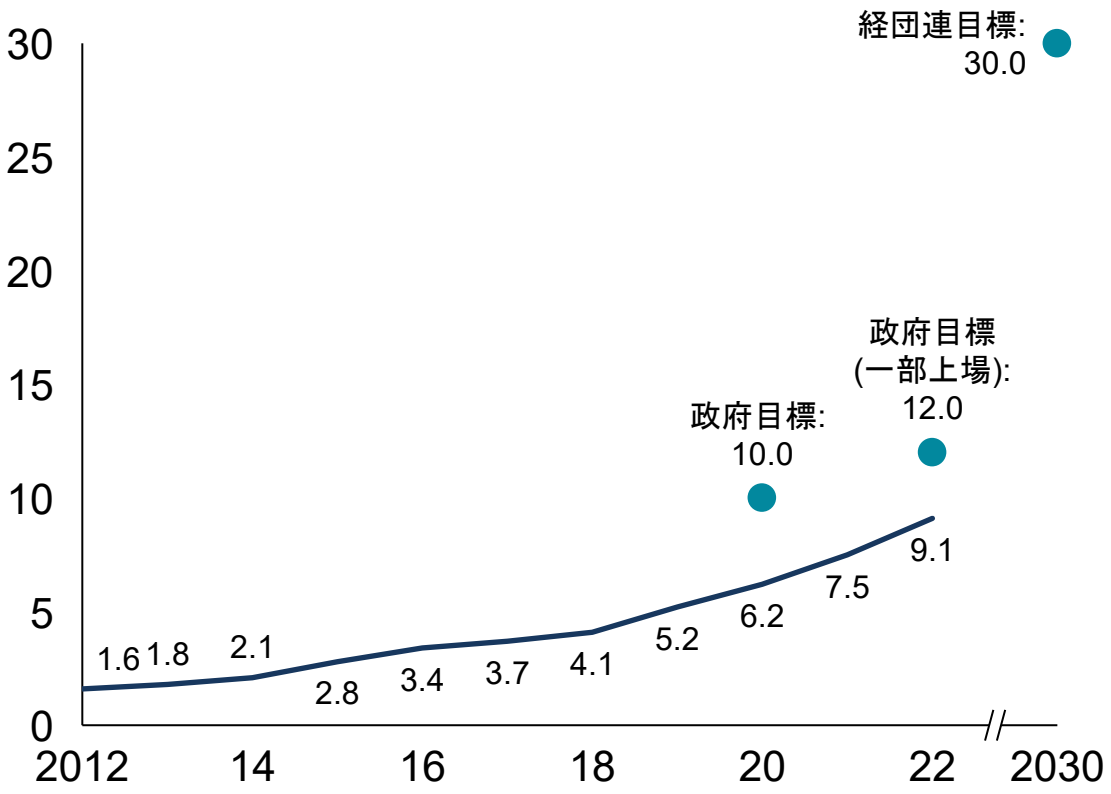
A 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	**3–7頁**
B. プログラムの実施方法	8–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

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

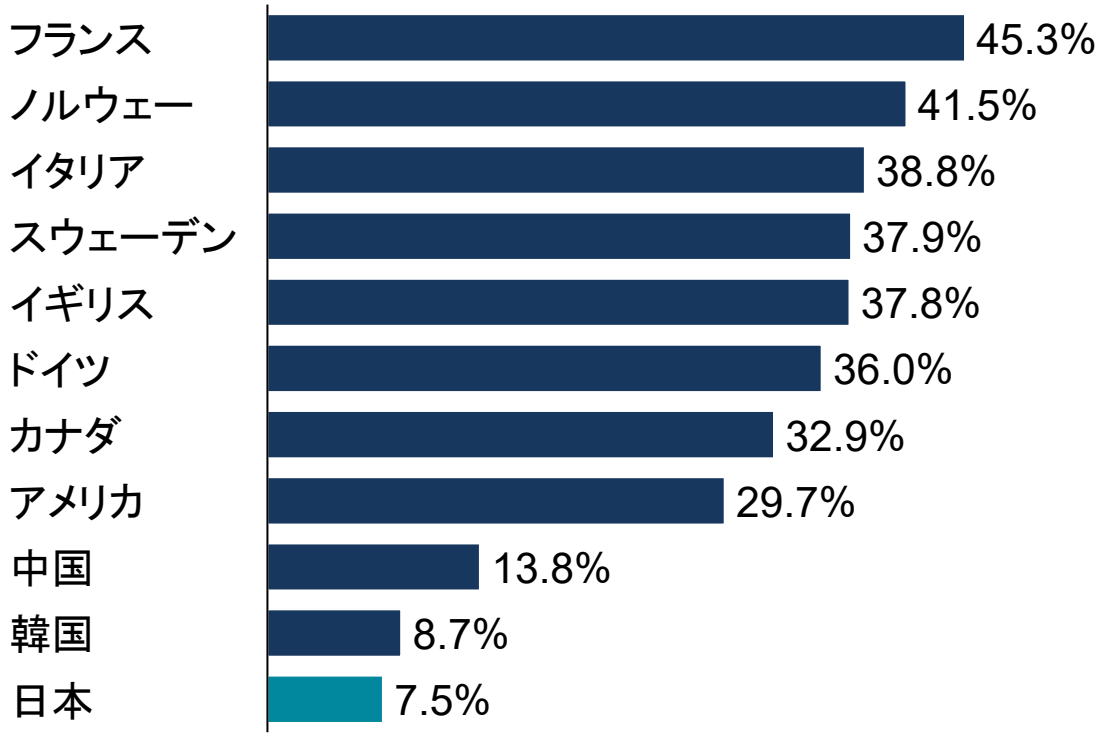
日本の上場企業女性役員数の推定

単位: %



各国の女性役員割合(2021年)

単位: %



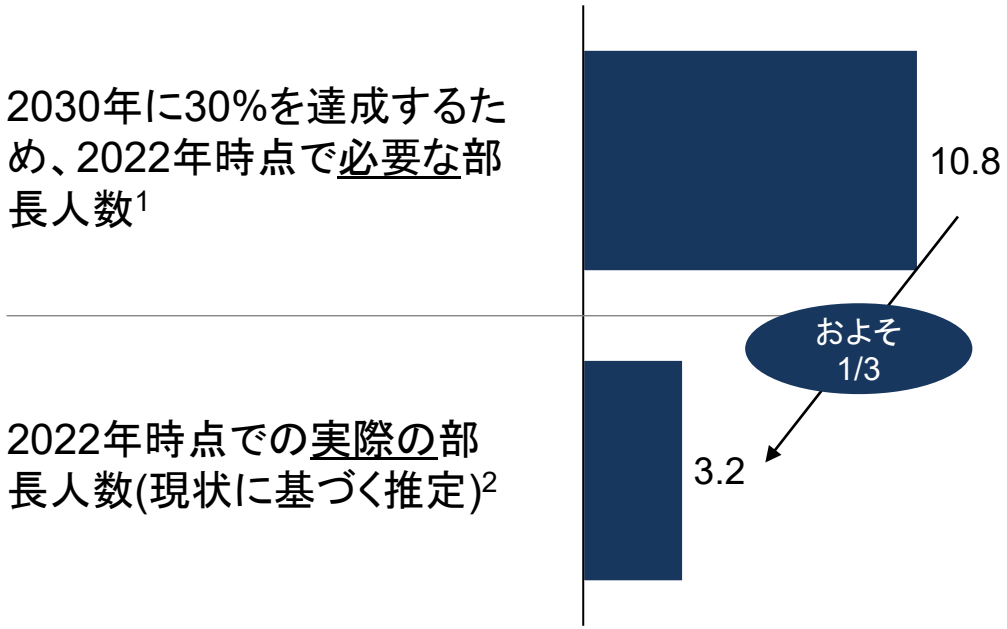
※日本は東洋経済新聞社「役員四季報」により算出した2021年7月次点前条上企業役員に占める女性の割合。
日本以外はOECD“Social and Welfare Statics”2021年の値。この値では、日本は12.6%(2021)。

出典: :内閣府男女共同参画室; OECD

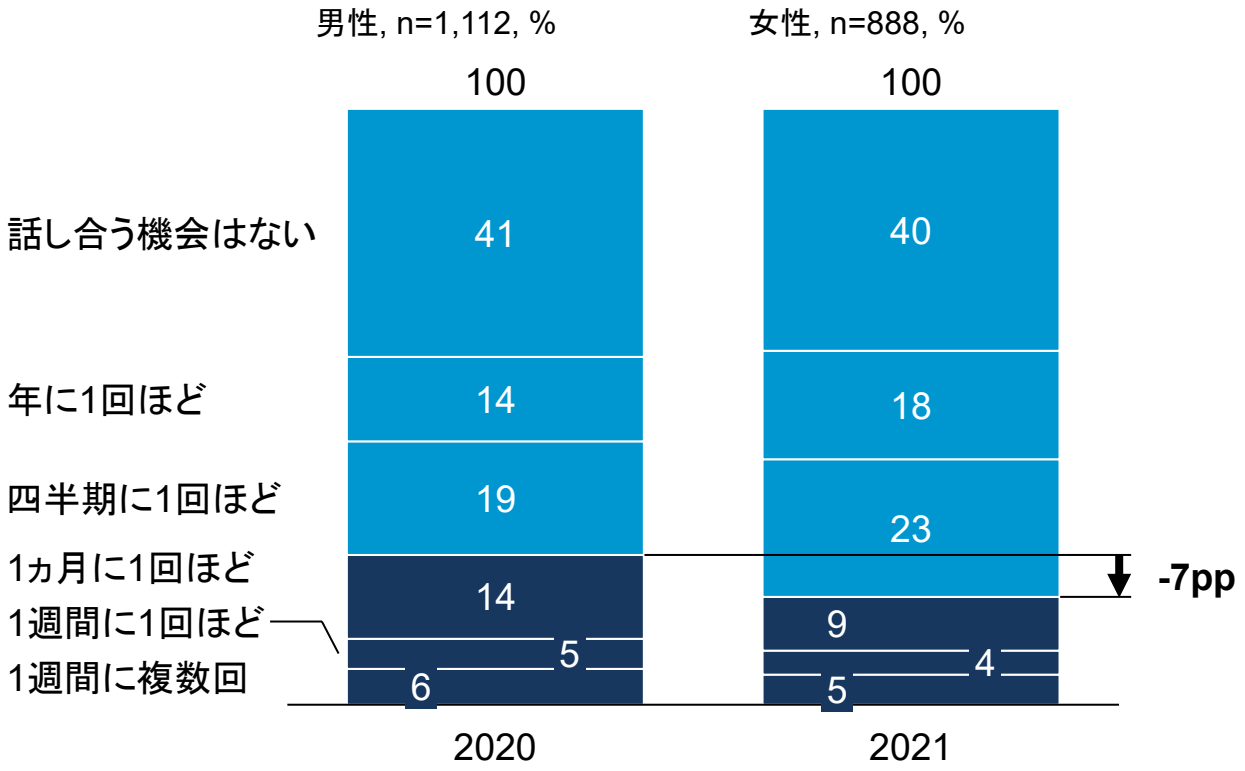
2030年までに女性役員30%(クリティカル・マス)を実現するためには、各社のパイプライン構築に向けた抜本的な改革が必要

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%

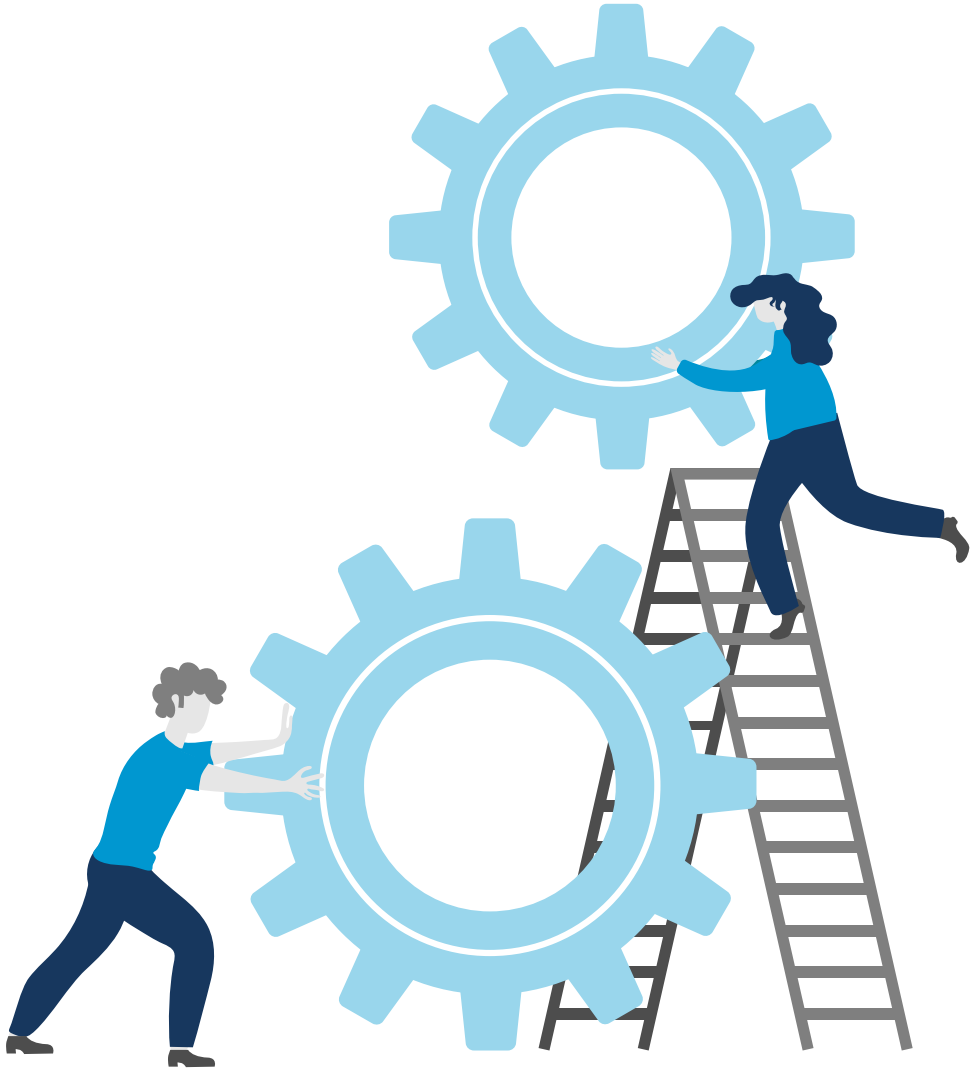
資料: 内閣府男女共同参画局、労働賃金調査、マッキンゼーWomen in the Workplace調査(日本国内の企業に勤務する20-59歳の男女各1000名を対象に2020年7月14日-19日、9月4日-7日実施)

【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
A 職種・業務による女性比率の大きな偏り(応募数含む) B 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 C 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 D 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Will/Skill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Will/Skillの向上を目指すプログラムの実施**
E 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 F 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**	**経営層からのサポートが得やすい仕組みの構築**
G 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 H 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)

Ⓑ プログラムの実施方法



A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	10–17頁
プログラム実施に必要な体制	18–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	**10–17頁**
プログラム全体の構成	11–15頁
参加企業募集の方法	16–17頁
プログラム実施に必要な体制	18–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	**10–17頁**
プログラム全体の構成	**11–15頁**
参加企業募集の方法	16–17頁
プログラム実施に必要な体制	18–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

メンタリングとネットワーキングの相互作用で、昇進に向けた意欲向上を目指す
加えて、スキルを補う研修や経営層や人事へのセミナー等を実施すると効果的

クロスカンパニーメンタリングプログラムの全体像

課題に対応した目的	対　象	推奨される実施内容	
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** 【ゴールの設定】⇒【目標達成に向けた相談・助言】⇒【振り返りと今後の計画】といったステップを、事前準備ワークシート等を使用しながら実施 **1回目** ゴールの設定：メンターから学びたい内容や悩みから、期間中の目標を設定 **2回目・3回目** 目標達成に向けた相談・助言：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回目** 振り返りと今後の計画：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
		参加者同士のネットワークから学ぶ	**ネットワーキングのための座談会** メンタリングに加え、参加者同士のネットワーキングは非常に有効。同じ立場にある方同士で相談・鼓舞し合える環境を提供
		講師から学ぶ	**スキルインプット研修(座学・グループワークセッション)** 女性の昇進を後押しするため、参加者のニーズに応じて、必要なスキルや知識について補完できるような研修等を実施する。
経営層からのサポート	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り組みへの協力を促進**
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**

コアプログラム ＋ +αで実施できると効果的

ポイント

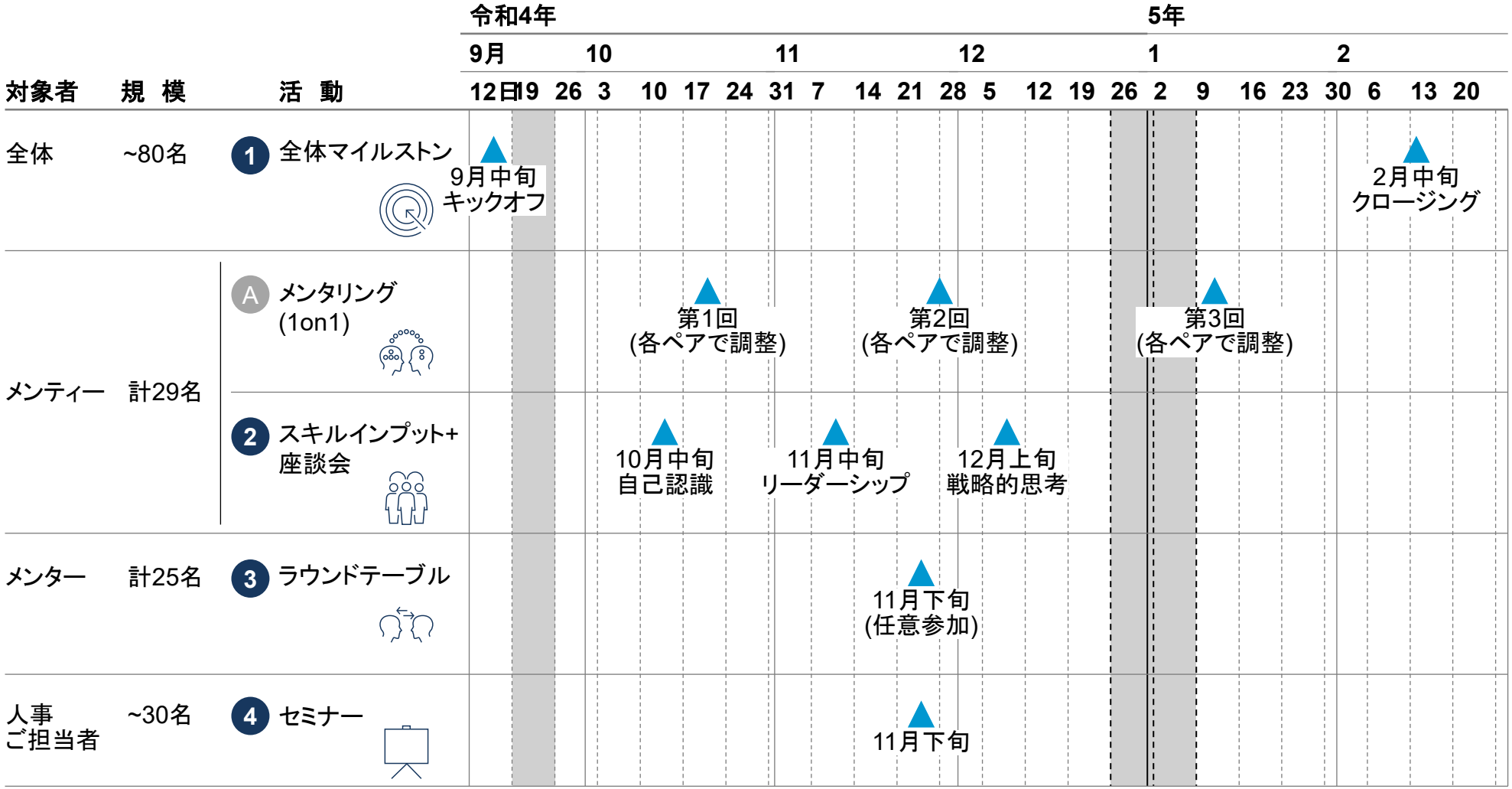
1. **(コアプログラム) メンタリングと参加者ネットワーキング:**
   異業種との交流も含めて経営層を目指す女性の昇進に効果がある

2. **(+αで効果的)スキルインプット研修や経営者や人事のコミットメント:**
   より効果を出すためには、上記に加え、
   - 昇進をサポートするスキルインプット
   - 経営者(メンター)や人事も定期的に参加するセッション

   の実施が有効

【事業スケジュール】事業期間は6カ月、準備等の期間を含めて8~9カ月

(参考)本試行プログラムでのスケジュール



ポイント

① 全体スケジュール

スケジュールは、事業6カ月、準備期間の前後2~4カ月を加えて8~10カ月程度が適切

② 留意事項

- 事前の準備期間として、アンケート回収、マッチングの作業も考慮して、1~2カ月を見積もっておくとよい
- 事後のアンケート検証に追加で1~2カ月を見積もっておくとよい

【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成長目標の設定・実行・修正のサイクルを繰り返すと効果的

マイルストーン

第1回：ゴールの設定
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

第2,3回: 目標達成に向けた相談・助言
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

第4回: 振り返りと今後の計画
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

事務局サポート事項

- メンター・メンティーの「メンタリング基礎スキル」をそろえるためにも、プログラム開始段階で、「メンタリングとは何か」「どのように行うか」に関するインプットを全員に行うことが望ましい。この時、外部講師等による研修を実施することも考えられる
- 個別のメンタリング実施にかかる日程調整はペア間で直接実施する形でもよい
- メンタリングにあたりワークシートの使用を推奨すると効果的（詳細後述）
- 特に立ち上げ時、効果を測るためには、各メンタリング実施後のアンケートを求めることも考えられる

メンタリングの円滑な実施・効果最大化のため、毎回の準備に当たってはワークシート等を使用するとよい

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

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	**10–17頁**
プログラム全体の構成	11–15頁
参加企業募集の方法	**16–17頁**
プログラム実施に必要な体制	18–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

企業横断型メンタリングに参加する企業を集める際の視点

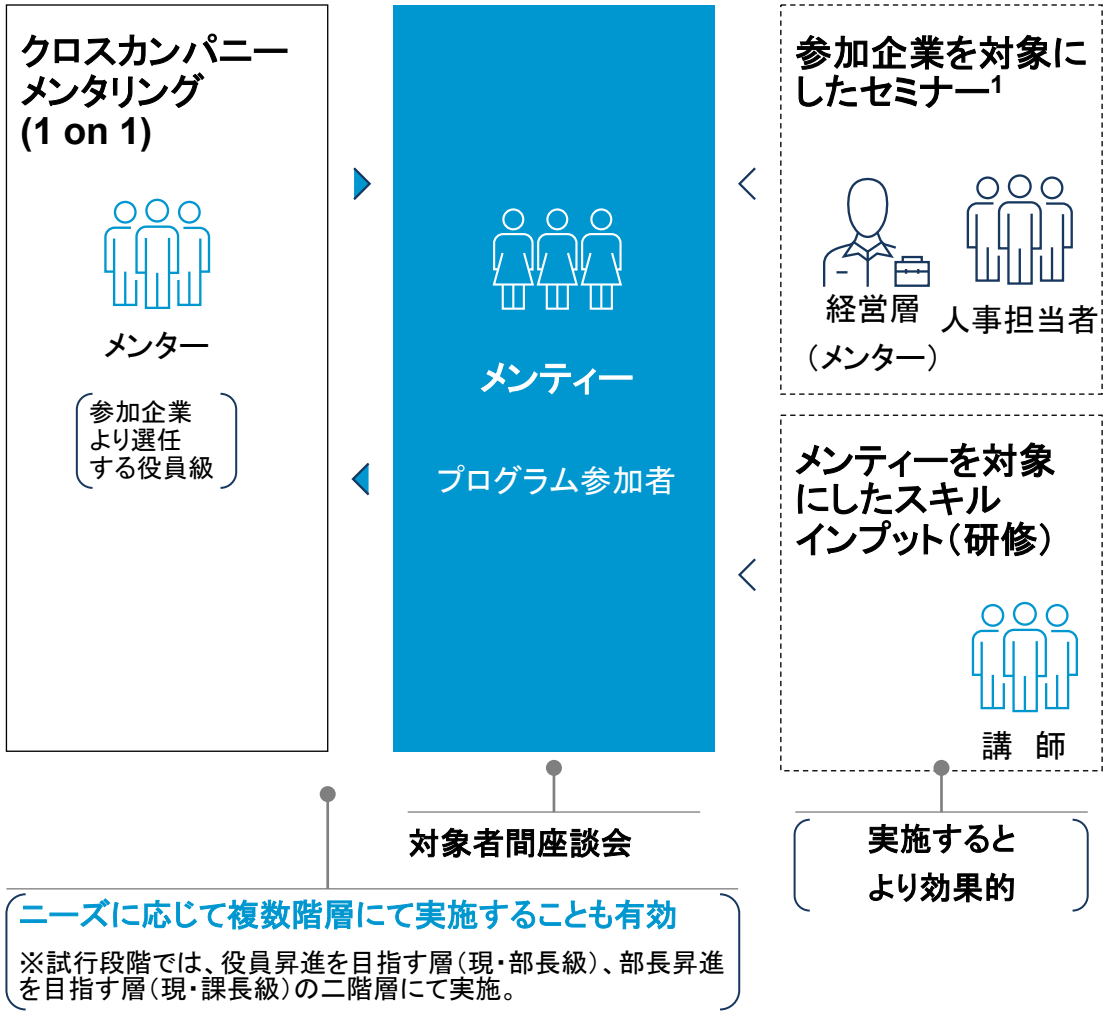
どのような企業群にて実施すると有効か

	「業　種」	「DE&Iへの理解度」	「企業規模」
どのような企業群で実施すべきか	**幅広い様々な業種の企業**	**DE&Iへのコミットメントをしている企業**	**近しい規模やステージにある企業**
得られる効果	業界横断的に参加者を募ることで、参加者にとって視野の広がりやバイアスのないメンタリングの実施などの効果が得られる	経営者が女性活躍・多様性の推進を経営課題として認識し、コミットメントがある企業を募集することで参加者の意識や効果も高まる プログラムで得た学びを、各企業に持ち帰り引き続き活用していただきやすくなる	近しい規模やステージの企業を募ると、参加する管理職が抱える悩み・課題に共通点が存在する可能性が高く、メンタリング・アドバイスの効率が高まる 他方、規模が違う場合には、新たな視点を得られる可能性もある

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	10–17頁
プログラム実施に必要な体制	**18–33頁**
メンタリングペア・マッチングの方法	21–25頁
【参考】試行段階での各セッションの概要	26–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

クロスカンパニーメンタリングの実施体制は下記の通り

クロスカンパニーメンタリングプログラム実施図



ポイント(参加者役職について)

① **メンティーの役職:**

- 試行段階では、役員昇進、部長昇進を目指すグループ共に、異業種交流の効果が多く見られたため、これらの役職を対象とすることが考えられる
(これ以上低い階層だと、より具体的な、社内でのアドバイスの方が効果的である可能性)
- 特に、役員昇進グループは、当初は昇進への自信等が部長昇進グループより著しく低かったが、試行プログラムを通じ大きな改善が見られた。役員昇進を目指す層はサポートニーズがより高いと思われる
- ニーズに応じて複数の階層に対して実施する場合、相互に交流する機会を設けると効果的

② **メンターの役職:**

- 役員昇進を目指すメンタリングプログラムの場合、経営層(役員)クラスのメンターが望ましい
- メンティーの役職が下がる場合、メンターの役職はメンティーの2階級上程度が望ましい

例) 取締役 相当 - 部長級 相当
執行役員、本部長 相当 - 課長級 相当

プログラム実施にあたり必要なリソース

プログラム実施に当たり発生する業務

- 参加企業の募集
- 参加者名簿の作成
- メンタリングペアのマッチング
- 効果測定のための事前アンケートの実施
- 各種セッションの実施

  会場予約、日時・場所などの事前連絡、ワークブックの作成、講義、グループディスカッションのファシリテーションなど
- 事後アンケートの実施、取りまとめ
- 参加者からの問い合わせ対応

必要なリソース

人員

プログラムの参加者人数についてメンティー・メンター・人事それぞれ30名程度と想定場合、

運営に必要な人数は以下の通り:

- 事務局: 2~3名
  - 100%稼働：マッチングやセッション前1週間、クロージング後効果検証
  - 50%稼働：それ以外
- 当日講師・ファシリテーター: 2~4名

費用

実施にあたっては、事務局経費、コーチ・講師の謝礼金、会場費、雑費等の経費が考えられる

参加者・企業のコミットメントを確保し、長期的な運営体制を確立するためには、有料プログラムで実施してもよい

期間

スケジュールは、参加企業決定後、準備期間1~2カ月、プログラム6カ月、終了後効果検証1~2か月の計8~10カ月

事前の準備期間に、アンケート回収、マッチングの作業等の1~2カ月を見積もる必要がある

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	10–17頁
プログラム実施に必要な体制	**18–33頁**
メンタリングペア・マッチングの方法	**21–25頁**
【参考】試行段階での各セッションの概要	26–33頁
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

【マッチング手法-①】
メンタリングのマッチングは、以下の点に留意すると効果的

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

【マッチング手法-②】メンター・メンティーのマッチングにおいては、事前サーベイをもとに事務局でペア候補者リストを作成し、参加者に希望を聞くといった手法もある

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	• 事前サーベイ（詳細次頁）への回答から、以下条件を考慮の上、該当するペア候補者を絞り込んだリスト（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 ※参加者は、職歴や、自分が伝えられることと相手が学びたいことが合っているかといった項目を見て希望者を選定 • 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 – 両者の希望が一致すること – メンターの希望[1] – 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（要事前許可）

1. より忙しいメンターのコミットメント確保のため、両者の希望が一致しない場合、まずはメンターの希望を優先した

（参考）試行段階でマッチングに使用した情報
※個人情報取り扱いの観点からマッチングに真に不可欠な情報に絞る必要性あり

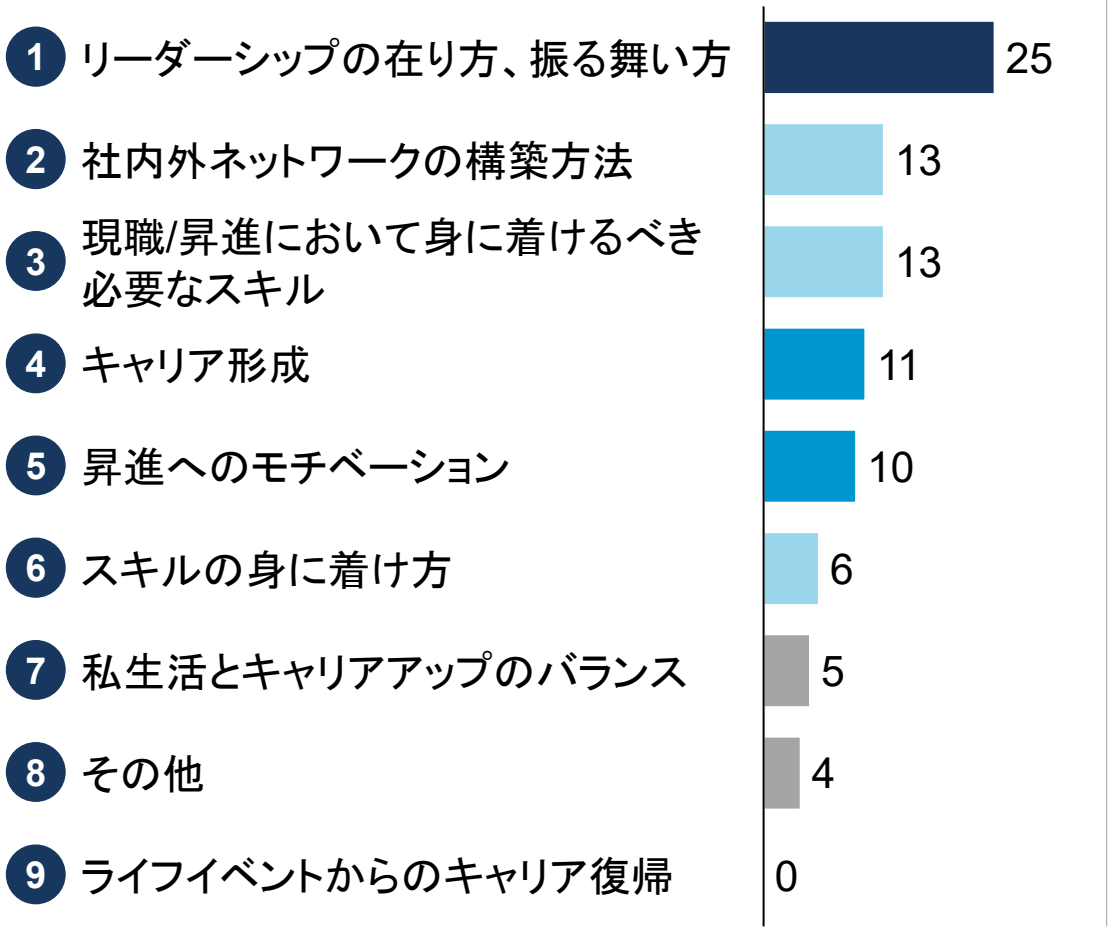
配布対象	主な用途	項目	設問	次頁詳細
メンター メンティー	ショートリストの作成	プロフィール	• 参加者名 • 業界 • 職種 • 勤務地所在地 • 社会人年数 • 今後の連絡先/メールアドレス • 過去メンタリング経験 • 趣味や家族構成の豆知識 (任意)	
	マッチング	職歴	• 現在の役職 • 職務履歴（任意）	
		本プログラムへの期待	• 本プログラムの参加背景や意気込み • メンターから学びたいこと / メンターとして伝えられること • 具体的な相談事項	

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)

(参考)メンティーが相談したい話題は、リーダーシップの振る舞い方等が中心

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

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景	3–7頁
B. プログラムの実施方法	**8–33頁**
プログラムの実施内容	10–17頁
プログラム実施に必要な体制	**18–33頁**
メンタリングペア・マッチングの方法	21–25頁
【参考】試行段階での各セッションの概要	**26–33頁**
C. プログラムの効果検証設計	34–37頁

【参考】試行段階での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	• 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自己認識 + 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リーダーシップ + 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

1-1【参考】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

試行段階における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試行段階で留意した点

- 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

❷【参考】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	試行段階での取組
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	*“自己認識”* - 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	*“リーダーシップ”* - 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		

3 【参考】メンターラウンドテーブルでは、メンター同士が、スポンサーとしてのアクションを議論し、課題の自分事化と自身の行動の変化を後押し

試行段階における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活かしてもらう

左記目的達成のために試行段階で留意した点

Ⓐ 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

4 【参考】人事セミナーでは、人事担当者同士が会社の枠を超えた繋がりを形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

試行段階における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試行段階で留意した点

Ⓐ 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

1-2【参考】クロージングでは、第4回メンタリングを実施。プログラムと通じての学び、今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

試行段階における本セッションの目的

- A 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
- B 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
- C プログラム終了後の活動案内

左記目的達成のために試行段階で留意した点

- A 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
- B 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

中小企業や女性活躍の取り組みが始まったばかりの企業を対象に実施する上でのポイント

想定されるボトルネック	打開策
① 女性の役員・リーダー候補がいない	• 会社の規模によっては、役員に対象を限定せず、次期リーダーとなり得る層に広げることが可能 • 実際に本調査事業では、部長昇進を目指す層にも企業横断型メンタリングは非常に多くの効果があった
② メンター・メンティーともにメンタリングの経験が少ない	• キックオフセッションの際に実施するメンタリングの実施方法に関するコンテンツを充実させ、重点的に取り扱う • メンタリングセッション終了後に行うフィードバックを基に、メンター・メンティー両者に対し、より良いメンタリングを行う上でのアドバイスやベストプラクティスを共有
③ 事務局になりうるような団体が不足	• 実施したい企業が複数集まり、商工会等を巻き込み実施することを検討
④ 多様化するニーズ(地方・規模)に柔軟に対応できる団体が不在	• プログラムを参加者のニーズやコストの制約に応じて変えて、多くの参加者が確保しやすい形で実施 – オンラインを最大限に活用 – スキルインプットの部分は、他の研修を活用する　など (その際でも、異業種との交流及び、経営層の理解は必ず確保すること)

Ⓒプログラムの効果検証設計

A. 企業横断型メンタリングプログラム実施の背景　3–7頁
B. プログラムの実施方法　8–33頁
C. プログラムの効果検証設計　34–37頁

昇進に向けた意欲・必要なスキルの向上効果測定を行うために、事前・事後でアンケートを実施し、プログラムの効果を図ることが重要

試行段階プログラムで測定した内容

Ⓐ 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

＋

Ⓑ 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

＋

追加で考えられる測定内容

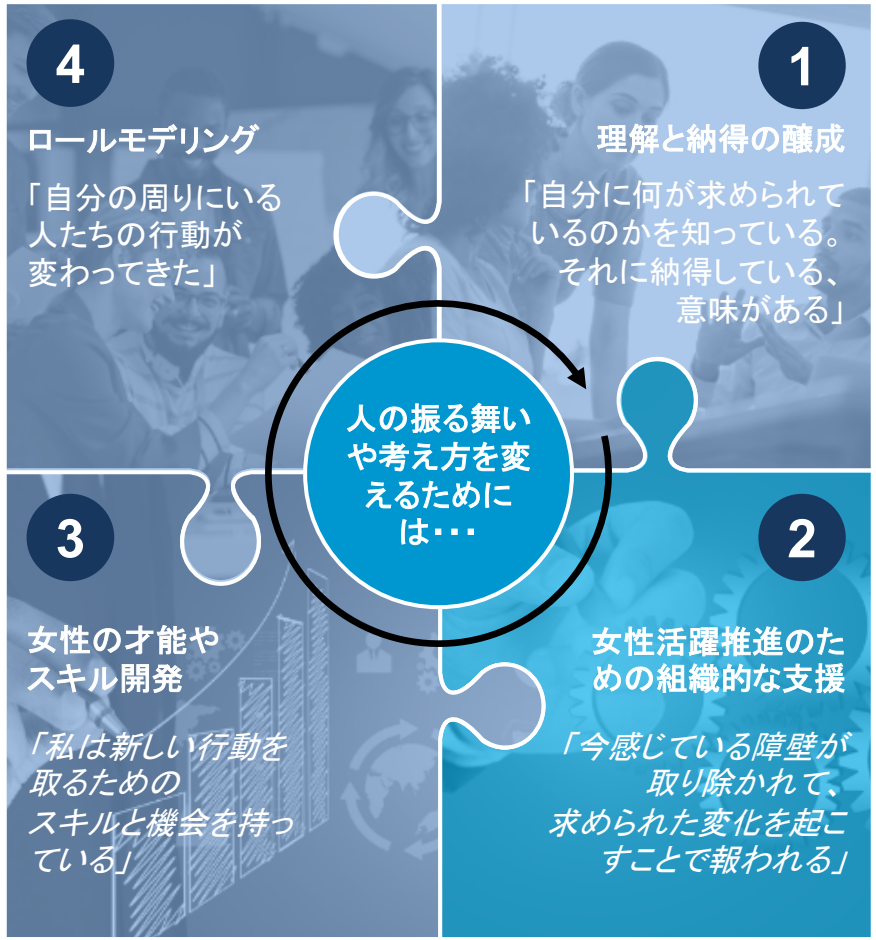
参加者・参加企業の中長期的な効果測定

企業にとって有効なプログラムであることを確認するために、以下について中長期的な効果測定を行い、継続して実施

- 参加したメンティーの、その後の役職や行動変化等
- 参加企業の女性活躍の状況
  - 女性役員数や役員比率の推移等定量的な情報
  - 女性活躍推進に向けた取り組みや今後に向けたアクションなど、定性的な情報

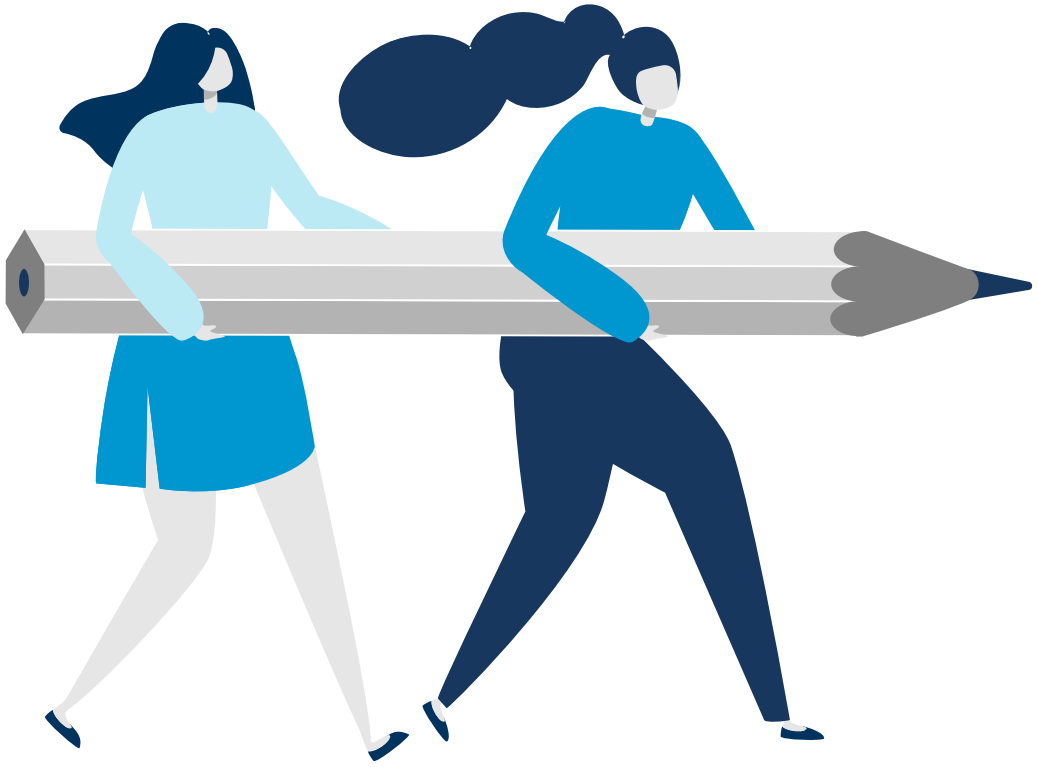
（参考）試行段階では、下記のような考え方でプログラムの効果を測定

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った

是非ご活用ください！