

Mentor For 主催セミナー再録ホワイトペーパー

女性管理職育成の 現在と未来

官民の実践者が語る事例と課題



女性管理職育成の現在と未来

官民の実践者が語る事例と課題

日本の経済界における女性管理職の必要性は、もはや誰もが理解している課題です。しかし、女性管理職育成における具体策と効果については、未だ多様な課題が存在し、その解決に向けた具体的な施策が求められています。本セミナーでは、政府、企業でD&I推進に関わる方が一堂に会し、女性管理職の育成に関する現状と課題を議論しました。そして日本の企業における女性管理職の育成に関する現状を深く掘り下げ、具体的な課題と解決策について、提言いただきました。

TOPIC

01 女性管理職の育成に関する最新の政府の取り組みや方針

- 「女性版骨太の方針 2023」に見る 政府の様々な取り組み
- 女性活躍に関する情報の開示義務化
- なでしこ銘柄の評価に「共働き共育て」を支援しているかを追加

02 様々な企業における女性管理職の育成に関する課題や成功事例

- 組織の風土を変えるためには「トップのコミットメント」が重要
- 成果が出るまで地道に継続する大切さ
- 会社全体を巻き込むには伝え方も考える必要がある
- 女性は本当に管理職になりたくないのか？

03 成功事例と失敗事例の共通点

- 施策を単発で終わらせてしまうと先に繋がらない
- 人事異動や経営環境の変化があっても継続できるような風土として取り組む
- メンター制度はポイントを抑えないと成果がでない

04 未来に向けて、今後の展望

05 質疑応答

日本の経済界における女性管理職の必要性は、もはや誰もが理解している課題です。しかし、女性管理職育成における具体策と効果については、未だ多様な課題が存在し、その解決に向けた具体的な施策が求められています。本セミナーでは、政府、企業でD&I推進に関わる方が一堂に会し、女性管理職の育成に関する現状と課題を議論しました。そして日本の企業における女性管理職の育成に関する現状を深く掘り下げ、具体的な課題と解決策について、提言いただきました。

登壇者紹介



経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長

相馬 知子 氏

民間企業入社後、事業部門・工場・本社において、人事・組織関連の業務に従事。

2020年5月より、本社D&I担当役員直下のチームで、グローバルでのDEI実行体制の整備・方針策定・施策実行等を担当し、グループ全体のDEI推進に貢献。

2023年8月より現職。経済産業省経済社会政策室にて、日本企業におけるダイバーシティ経営の浸透に取り組む。



三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社

上席理事 DE&I 推進室長

狩野 薫 氏

2008年、同社初の女性課長として、100人規模の支店の総務課長を担当。

2016年～2019年東京支店長。2020年4月、執行役員に就任。リテールファイナンス事業統轄を担うのと併せて、ダイバーシティ推進も担当。方針策定やスポンサーシップ制度の導入などに取り組む。2023年、執行役員を退任し、上席理事としてDE&I推進室長を担い、現在に至る。立教大学大学院修士（MBA）



株式会社 Mentor For 代表取締役社長

池原 真佐子

早稲田大学・同大学院（教育学修士）、INSEAD（EMC）卒。

PR会社、NPO、コンサル会社での人材開発の仕事を経て起業。

女性管理職育成・組織のDE&I推進に特化した社外メンター育成と企業マッチングを行う。社外メンターだけではなく社内メンター・スポンサー制度をはじめとした組織風土改革も支援。大手企業をはじめ実績多数。



株式会社 Mentor For 取締役

宮本 桃子

（株）東北新社の後、ヤフー（株）に15年在籍。

セールス、業務推進を経験後、営業企画部門の部長としてマネジメントを行う。

ベンチャー企業での執行役員を経て、（株）カオナビで執行役員カスタマーエンゲージメント本部長に就任。マザーズ上場を経験。

2021年（株）Mentor Forの取締役に就任。複数スタートアップの支援、メンター活動も行う。女性リーダーのエンパワーメント、ビジネス支援を得意とする。

01 女性管理職の育成に関する最新の政府の取り組みや方針

はじめに、相馬様から女性管理職の育成、DE&I、女性活躍を含めた現在の最新の政府の取り組みや方針についてお話いただきました。

「女性版骨太の方針 2023」に見る 政府の様々な取り組み

女性版骨太の方針2023（女性活躍・男女共同参画の重点方針2023）（原案）概要

令和5年6月5日
男女共同参画会議

資料1

I 女性活躍と経済成長の好循環の実現に向けた取組の推進（⇒詳細はP2参照）

社会全体で女性活躍の機運を醸成し、多様性を確保していくことは、男女ともに自らの個性と能力を最大限に発揮できる社会の実現のために不可欠であるとともに、イノベーションの創出と事業変革の促進を通じて企業の持続的な成長、ひいては日本経済の発展に資することを踏まえ、女性の活躍をけん引するため、下記のような施策を講じる。

① プライム市場上場企業を対象とした女性役員比率に係る数値目標の設定等

- ・ 令和5年中に、取引所の規則に以下の内容の規定を設けるための取組を進める。
 - ①2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める
 - ②2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを指す
 - ③左記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。
- ・ あわせて、企業経営を担う女性リーダー研修の更なる充実、リスキリングによる能力向上支援、好事例の横展開など、女性の育成・登用を着実に進め、管理職、更には役員へという女性登用のパイプラインの構築に向けた取組の支援を行う。

② 女性起業家の育成・支援

- ・ ロールモデルとなる女性起業家の創出・育成支援のため、政府機関と民間が集中支援を行うプログラム（J-Startup）において、女性起業家の割合を20%とすることを指す。
- ・ あわせて、女性起業家のためのネットワークの充実、女性起業家による資金調達への支援等を行う。

経済産業省においては、企業におけるダイバーシティ経営という観点で女性活躍についても進めており、女性がしっかり活躍できる、また多様な人材が活躍できることが日本企業の業績にはプラスになる、それがひいては日本経済の発展につながる、そんな思いのもとで取り組んでいます。

昨年の6月に出ております「女性版骨太の方針 2023」のなかでは「1」のところになり、女性活躍と経済成長の好循環の実現にむけて様々な取組を行っています。この資料は概要ですので記載されていないものもありますが、本日のテーマの女性管理職については、企業内で女性登用のパイプラインをいかに作っていくかということで、様々な取組を行っているところです。また最近では女性役員比率に関する目標数値も進んでおります。

女性活躍に関する情報の開示義務化

女性の活躍を促進するための義務開示制度（金融庁、厚生労働省等）

- 金融庁が令和5年1月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正を施行し、有価証券報告書における男女間賃金格差等の公表を義務づけ。
 - 女性活躍推進法では、令和4年7月に省令が施行され、「男女の賃金格差」公表を義務化。
 - 東京証券取引所が令和5年10月に上場規程を改正し、プライム市場の上場企業における女性役員選任について、以下のとおりとした。
 - －2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める。
 - －2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを指す。
 - －上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。
- ※上記の女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含むことができる。

最近の動きをご紹介しますと、主に金融庁、厚生労働省が対応している分野ですが、今ご説明しました女性管理職比率の目標です。東証プライム市場に上場している企業は、2030年までに女性役員比率を30%以上にすることを指す、などの取り決めがされています。この数字は色々なところに出ていて、日々いろんな企業の方とお話をしていると、これが出たことで「しっかり目指すところが見えるようになった」ですとか、「30という数字がマイノリティではなく、しっかりと活躍していくためのひとつのキーになる」というお話も耳にし、大きなことだったと思っています。

	有価証券報告書	女性活躍推進法
対象	上場企業等	常時雇用労働者が101人以上の事業主
開示内容	<ul style="list-style-type: none"> ・女性役員比率 ※従来からの開示内容 ・男女間賃金格差 ・女性管理職比率 ・男性育児休業取得率 ※令和5年3月期の有価証券報告書から適用 	<p>A、Bの2項目の情報を公表</p> <p>A：「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」に関する8項目（女性管理職比率等）から1項目選択</p> <p>B：「職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績」に関する7項目（男女別の育休取得率等）から1項目選択</p> <p>※常時雇用労働者が301人以上の事業主は、「男女の賃金格差」についても開示必須（令和4年7月の施行後、最初に終了する事業年度の翌事業年度の開始後おおむね3か月以内から公表）</p>

また、いろんな法律や開示の取り決めも決まっております。近年で特に大きかったのが、令和5年度3月の有価証券報告書から、上場企業を対象に、男女間賃金格差や女性管理職比率の公表を義務化したことです。色々なコンサルタント会社等が分析されていますが、やはり男女間賃金格差の数字を見てみるとかなり大きいものがあり、その要因として女性が給料の高いポジションについていないということも理由としてあると分析しています。

どの企業も公表して終わりではなく、その数字を見た上で自社としてどんなふうに取り組んでいくかを検討されているかと思います。数字を開示していくことで企業の取り組みもなされると思いますし、投資家の方などもかなり注目していると思いますので、一層企業の取り組みが進んでいく流れになっていると思っています。

なでしこ銘柄の評価に「共働き共育て」を支援しているかを追加

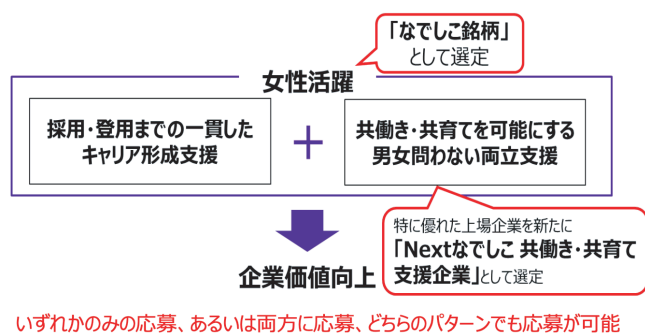
令和5年度「なでしこ銘柄」の募集概要



- なでしこ銘柄は、平成24年度より、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施。
- 「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の企業価値向上」を重視する魅力ある銘柄として選定。企業の女性活躍への取組に対する投資家の注目を高めることで、各社の取組の加速化を図る。
- 12回目の今年度は、「採用から登用までの一貫したキャリア形成支援」と「共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援」を両輪で進める企業を「なでしこ銘柄」として27社選定を行った。
- 加えて、「共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援」に優れた企業を、新たに「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」として16社選定を行った。

いくつか経済産業省で行っている取り組みを説明させていただきます。ひとつめが「なでしこ銘柄」です。なでしこ銘柄は今年で12回目になります。経済産業省が東京証券取引所と共同で実施しており、女性活躍に優れた上場企業を魅力のある銘柄として選定をして、投資家にご紹介する事業です。今年、ひとつ改訂があり、これまでどちらかという女性のキャリア形成支援ということで、女性の登用率などを中心に評価されていましたが、今年は「共働き共育てを可能にする、男女を問わない両立支援」という項目を入れています。いわゆる日本の文化においてどうしても家事育児が女性に偏ってしまっているという背景もあり、女性がしっかりキャリアを構築していくためには男女を問わずにしっかりと育児を両立できる共働き共育てができる企業というのが女性活躍のためには必須ではないか、という考え方でこういった項目を入れています。

■ 令和5年度の「なでしこ銘柄」
「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」のポイント



いずれかのみ応募、あるいは両方に応募、どちらのパターンでも応募が可能

■ 調査票の構成

a.共通調査票項目 (Excel調査票)	
1	キャリア形成支援の推進状況に関する項目 (定量情報)
2	共働き・共育て (両立支援) の推進状況に関する項目 (定量情報)
3	経営戦略と紐づいた共働き・共育て (両立支援) に向けた取組 (定性情報・選択式)
b.なでしこ銘柄調査票 (Word調査票)	
4	経営戦略と紐づいた女性活躍に向けた取組 (定性情報・記述式)

■ 回答対象

【なでしこ銘柄】
a.共通調査票、b.なでしこ銘柄調査票
【Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業】
a.共通調査票

もうひとつ、なでしこ銘柄とは別に、今年新たに企業を選定し、特に共働き共育てに優れた企業を選定してご紹介しています。右側の調査票の項目を見ていただくとわかると思うのですが、女性活躍といったときにキャリア形成の推進状況ということで、たとえば女性管理職への投資が進んでいるか、共働き共育ての推進をしているか、経営戦略と紐づいているか、などをかなりしっかりと見ています。女性活躍といったときにただ登用するだけではダメで、しっかり活躍できる風土や制度、カルチャーがあって、いろんな人が活躍できる風土や制度カルチャー幅広い取り組みが必要だという考えを反映させた調査項目となっております。今年全体で288社あり、なでしこは27社、Nextなでしこは16社の選定を行っています。経済産業省のHPに掲載をしておりますが、素晴らしい取り組みをされている各社の事例を、企業が書いていただいた提出資料をそのまま事例集として出しています。女性活躍の取り組みを進める上で、非常に参考になる事例かと思っておりますのでご活用いただけますと幸いです。参考：経済産業省『女性活躍に優れた上場企業を選定「なでしこ銘柄」』

女性の意識の向上のための取組み：企業横断メンタリングプログラム

- 女性の昇進意欲やリーダーシップの向上を目指し、企業を超えた業種横断のメンタリングプログラムを実施。合計29社、メンター・メンティーを合わせて54名が参加。
- 半年で4回のメンタリングに加え、スキルアップセミナーや、人事担当者向けのセミナーも実施。
- 参加者アンケートによると、昇進に向けた自信を持つ女性の割合は、実施前は3割弱であったが、実施後は8割超と大きく増加。他社幹部とのメンタリングを通して、昇進に対する意欲の向上が見られた。
- 今後は、PLAYBOOKの公表や、ベストプラクティスの紹介を通じて、企業や民間団体での実施のための普及を図る。

そのほかの取り組み事例として、メンタリングをご紹介させていただきます。昨年度の事例になりますが、企業横断のメンタリングプログラムを実施しております。女性登用といったときにどうしてもロールモデルになる人がいない、相談する人がいない、というような話が出てくるかと思いますが、近年様々な企業がメンタリングに取り組んでいらっしゃると思います。経済産業省でも、企業を超えたメンタリングが有効ではないかということで、一年だけですが実施しました。そのときに得たノウハウをクロスカンパニーメンタリング実施に関するプレイブックとしてまとめております。メンタリングにどんな有効なことがあるか、実際にやってみたいときにどんなことをしたらいいか、などを紹介しています。こちらはクロスカンパニーではありますが、もちろん社内でも活用できます。メンタリングはどんなことがいいのかなという観点で読めるものになっておりますので、ぜひこちらも参加の皆様のご参考になりますと幸いです。

02 様々な企業における女性管理職の育成に関する課題や成功事例

登壇者 3 名それぞれに、各社の取り組みから見えてきた
課題や成功事例についてお話いただきました。

組織の風土を変えるためには「トップのコミットメント」が重要

狩野 「女性管理職比率 30%」という明確な KPI が出たことにより、非常に取り組みを共有しやすくなりました。当社も親会社のグループ会社で取り組んでいますが、可視化ができてきて、シミュレーションすると全然たりていないことが明らかになってきました。当社で今考えている女性管理職育成についての課題は、女性管理職・当事者の要素を抜いて大きく 3 つあると思っています。1 つはトップコミットメント、2 つめは上司の存在、3 つめは組織の風土です。

特に 3 つめの「組織の風土」が非常に難しいと思っており、施策として「スポンサーシップ制度」を 2022 年から始めました。これは女性管理職全員に対して、役員がひとりずつ付き、キャリア形成の支援をするという制度です。部署の担当役員ではなくて、あえて離れた全然話したこともない役員をマッチングして組み合わせるところに特徴があると思っています。1on1 が中心となりますので、Mentor For さんをお願いをして、まず全員にキャリア 1on1 トレーニングの研修を受けてもらいました。そのままだとおそらく 9 割役員が話をして女性は聞いているだけ、ということになってしまいます。それがわかっていましたので、スポンサーの役員にも改めて傾聴などのスキルを学んでもらう機会を持ちました。

その制度を行った結果、もちろん受講者は自信がついたとか視座が高まったとか、顕著なマインドセットの変化が現れました。ですがそれ以上に効果を感じたのは、役員意識です。女性管理職の課題を本当の意味で役員と共有できたという実感が持てました。役員には、1on1 で色々深く話をしたことで、必要な経験や人脈が全然足りていないことを、実感してもらえたと思っています。その上で、社員の強みや経験、足りていない機械や人脈をふまえてこうしたほうがいいんじゃないか、ということ、個別に役員と話す機会を持つことができたということに、深く感慨を感じました。そしてスポンサーと受講者の間に、圧倒的な信頼感が醸成されたんです。そのことに大きな手応えを感じ、当社の人材育成に繋がっていく取り組みになりました。

宮本 ありがとうございます。風土を変えるというのは本当に難しい部分だと思います。そこに「育成文化」をテーマに掲げて、役員を巻き込んで、そして役員自身が一番意識がかわったというひとつの成功事例ですね。今回その役員のみなさまに「やってください」と言うとき、抵抗はありませんでしたか？

狩野 おそらくスポンサーシップ制度というのがどういうことか自体、ピンとこないという方もいらっしゃると思います。でもまずはじめに社長が理解をしてくださいまして、強力なリーダーシップでやるということになりましたので、役員の皆様も本当に真摯に研修を受けてくれたと思っています。

宮本 トップのコミットメントに合わせてやることによって、皆さんが真摯に向き合うことができたという、この後にもまた繋がっていきそうな取り組みだと感じました。

相馬様には、色々な企業様のお話を聞かれるなかで課題として共通しているもの、またその上でこうやっているところがうまくいっているかもね、というようなヒントがあればぜひ教えてください。

相馬 今お話が出た、**トップのコミットメントというのは非常に重要**で、トップの方がなぜダイバーシティ経営を進めるのか、その中でも女性というものを進めるのかというのを「自社」の文脈でしっかり腹落ちして発信しているところは強いなと思っています。特に、女性だけ何かをやると「なぜ女性だけ」という声が出るケースもあると思います。それを許さないくらいしっかりとトップがコミットしてやる、ということが非常に大切だなと思っています。

今の狩野様のお話しでは育成文化の醸成というところに繋げるというお話がありましたが、たとえばカルチャーの変革と繋げる、働き方改革とつなげるですとか、ただ単に登用するのではなく、そういったものどう関係して、どんな相乗効果があるのかというのをしっかりと認識した上で、**自社の文脈において必要なものと組み合わせて進めているところは、取り組みが進む**なと感じています。

宮本 たしかに、単発で女性活躍というふうにするよりは、会社内でのいろんな取り組みとの繋ぎ込みや、シナジーをどう生むのかということ全体で経営として考えていくということがとても重要になりそうですね。

成果が出るまで地道に継続する大切さ

宮本 我々 Mentor For はスポンサー制度や社内でのメンター制度、加えて社外のメンターを活用した女性活躍の支援をしておりますので、それらを通じて見えてきている課題感やうまくいっているケースがあれば、池原さん教えてください。

池原 私たちは DE&I の担当者の方、人事の方と寄り添って組織風土改革全般をメンターを通じて推し進めていこうとご支援させていただいております。私は”女性の”という点にフォーカスしてお話しをさせていただくと、うまくいっていると思うところは、**女性の働きやすさだけではなくて、働きがい**をどう創出するか**に取り組みされている**ような気がします。

働きやすさというのは、たとえば両立とかライフイベントとか、その制度とか、そういった面の支援における中長期で安定的に働けるといったサポートです。一方で、あえてチャレンジングなアサインメントをしたりあえて、リーダー育成というのが働きがいです。でもそれを命綱なしにただチャレンジしろということではなくて、しっかりとサポートするメンターやスポンサー、上司のサポートを構築するといった設計をされているなと思います。

あとは「取り組みをして何年くらいで成果が出ますか」というお話しをいつも聞かれ流のですが、私が見ているところでは **5年以上地道に全方位からいろんな取り組みをされているところは、6年目以降で目に見える形で手応えが出ている**ようです。多くの企業が1年目は勢いよくやっても、2年目3年目でなかなか成果が出ないということで負けてしまったり小さくなっていってしまうのですが、トップと一緒に突っ切って進んでいって時間をかけるということが、うまくいくポイントだと思っています。

宮本 相馬様の『なでしこ銘柄』のお話でもありましたが、男性も含めた働きやすさがしっかり整備されている環境をどう作っていくかという面に加え、働きがいというものをどう作っていくかも大切ということですね。

会社全体を巻き込むには伝え方も考える必要がある

宮本 次は狩野様に改めて聞いてみたいと思います。先ほどのトップコミットメントや役員を巻き込むということは始められているとお話がありましたが、社員の方、管理職の方、中間管理職の方々といった、トップ以外の非常に多数の方々を含めて、組織の風土を変えていく上で取り組まれていることはございますか？

狩野 スポンサーシップ制度の続きになりますが、スポンサーシップ制度を受講したスポンサー(受講者)が、「悩みがあったら上司や人事部には相談できなくても、スポンサー役員にはなんでも話せる」という振り返りをしたんです。これはものすごいことだなと思っています。特に、女性は仕事と人生を切り離せないの、相手が女性の場合、踏み込むのをためらいがちになると思うんです。けれども、信頼関係があればプライベートなことも含めた価値観の話もできるとわかったんです。**必要な経験や機会、支援というのは、置かれた環境によって人それぞれ違うということが分かりました。そしてこれはもしかしたら女性だけではなくて男性もそうではないかとなりました。**

そこからもっとスポンサーシップ制度を広げていくべきではないかという議論になったのですが、一つの問題がありまして。役員にはかなり熱心に取り組んでいただくので、ものすごく負荷がかかるんですね。なのでスポンサーになれる人材を増やしていく方向に向かうべきじゃないかということになりました。役員が受けたキャリア 1on1 トレーニングを、部長層、更に次長層にまで広げていきました。そして受講が済んだので、来期はそれをもとに、**男性にもスポンサーシップ制度を広げたり、女性管理職の手前の、レイヤーを下げて実施し、すそのを広げていくようなかたちをとっていきたい**と思っています。それが結局、女性管理職育成のパイプライン構築の加速化にもつながるんじゃないかなと。やっぱり自分ごとにしてもらうというのが一番早道かなと感じているところです。

宮本 巻き込むということの仕掛けとして、スポンサーになってもらう層をすこし裾野を広げていくことをされ始めているということですね。そうすると、自分ごととして、去年に役員の方が感じられたようなものを、部長の皆さんも感じていただけるかもしれませんね。

相馬様にも同じ質問を。自社の中で動かない、もしくは少し否定的であるような方に対して、どうやって巻き込みをしていけばいいのか、自分ごとにしていけばいいのかという点で、何か方法はありますか？

相馬 **女性だけに対する取り組みではなくて、ダイバーシティ全般ということをどう見せられるのか**というのも大きいと思います。例えば属性でいうと、女性、障害のある方、外国人とよく言われますが、結局はスキルや経験はみんなひとりひとり違うんだと。ダイバーシティというキーワードになると、女性だけということではなくて、男性の育休、男性の働き方、男性の健康ということで取り組まれている企業様もいらっしゃるかなと思うんです。関心が薄い層にもダイバーシティの一環として取り組むと、少し自分も関わるのかなというふう考えてもらえるとと思います。ただ注意点として、あまり広げすぎて薄くなってしまうと、それはそれで本来のところが進まなくなるので、少しいろんなところに触れつつ、女性というところをしっかりと目標数値を作っていくというのは重要かなと思っています。

宮本 自分ごととして捉えるという意味で、少しダイバーシティというものを使っていくということはたしかに方法としてありそうですね。

女性は本当に管理職になりたくないのか？

宮本 では池原さんには、社外メンターのサービスや色々な支援をしていく中で、管理職になってほしいと思われている女性自身の声を聞いておりますので、女性自身が今どういう意識をもっているのかというお話をお願いします。

池原 私たちは様々な企業、業界、規模を問わない女性の管理職や管理職候補の方々の、まさに社外メンターが1on1をして拾った生の本音に膨大な数、触れております。そこを見ていると、一定の共通点があるなという気がしております。ひとつは、よく女性が管理職になりたくない理由のひとつとして「なりたがらないよね」みたいなお話があるかと思いますが、私たちが見ている限り、**心の底から絶対ならない、なりたくないと思っている人は実はすごく少ない**んじゃないかと思っています。

管理職になる、ならないというのは能力を発揮した後の処遇の話だと思います。みなさん、いる組織の中で能力を発揮したいとか、発揮した結果、何か大きなチャンスとか、マネジメントの機会を得たいという非常にやる気がある方が、こんなに日本の企業にいるのかと思うぐらい。みなさんポテンシャルはお持ちです。**ただ一方でなにかしらブレーキをかけているものがすごくあります。それはみなさまがここまでにおっしゃっていただいた風土**ですね。女性だからということで何かしら違いを感じているとか、マネージャーになると深夜土日かわらず長時間労働になるとか、自分のライフイベントとの両立が難しいであるとか、何かしらわかりやすい障害というのがあるなと思っています。そんな障害があるなかで、ファーストペンギンとして「私になります」と手を挙げていただける方というのは非常にまだまだ少数です。

そこでメンターと言われるリーダー経験のある先をいった人が、自分の経験や失敗など、等身大な姿を見せることによって、皆さんがメンタリングが終わる頃には7割以上の方がなにかしら「私やれるかも」とか具体的な昇進に手を挙げましたとか、そういった変化が本当に現れておりますので、背中を押すという、もうひと押し、というのが実は必要かなと思います。

ただそのときに**多様なロールモデルがあるというのがすごく大事**だなと思っています。キラキラすぎてなんだか凄すぎる、という人を「はいどうぞ」というふうに目の前に連れてくるのではなくて、何かしらの親近感を持てるような人とか、身近な人でも先をいく経験をしている、こういった方々の伴走が有効なのかなと思っています。

宮本 女性自身も意欲がないということではなくて、今ある状況に対してハードルを感じているというのは、私もメンタリングをしていて感じることは多いです。ですが、物の見方を少し変えたり、上司や周囲の方々の後押しによって自信を持って望める環境というのを作れると思います。そういう意味では制度をしっかりと整えた上で、その上にのっける働きがいの部分をどう組織として作っていくかというところがとても重要ですよね。

03 成功事例と失敗事例の共通点

宮本 逆にうまくいかないというのはどんなときに起こっているのか、こういうことをしてしまうとうまくいかない、というものがあれば教えていただきたいと思います。

相馬様 先ほどの成功事例の裏返しになってしまうかもしれないのですが、やはり**トップのコミットメントがない、いろんな制度に一貫性がないと失敗につながりやすい**と思います。たとえば講演会や研修をやるんだけど、トップの方のコミットがなく、とにかくやっているだけになっていたり。メンタリングなども素晴らしいと思うのですが、それだけをやって、実際の人事異動や登用に繋がっていなかったり、違う部署がバラバラでやっていることもあるかもしれません。全方位的に様々なものを繋げて、かつトップがコミットしているということが非常に重要で、逆にそれがないとやって終わりになってしまうのかなと感じるところであります。

宮本 単発でやってみて終わってしまうのが一番もったいないパターンかもしれないですね。我々の社外メンターを使ったメンタリングにおいても、何のためにこれをやるのかという目的がぶれてしまうと、女性の受講者の皆さんは満足してよかったと言うのですが、そこから先というのがつながりにくいという感覚はすごく持っております。まさに、全方位的にやっていくということ、あとは継続していくということも大事なのかなと感じました。このあたり、狩野様が実際に施策をされていくなかで、難しかったとことがあれば教えてください。

狩野様 今もお話に出た**「継続」というのがすごく大事で、途中で折れてしまうと失敗してしまう**んだろうなと思っています。私も他の企業の同じような立場の方とお話する機会もありますが、皆さん口を揃えて「地道だけれども継続することが大事だね」と話しています。DE&Iのテーマはどうしてもマイノリティに対する対策なので、社内で何か進めようとしても理解を得ることがとても大変なんです。なかなかかわかってもらえずに心が折れそうになることがあります。それでも諦めずにどうやって巻き込んでいくかということ、先進企業の事例などを参考にしながら考え抜いていくことが大切だと考えています。

他社も同じような悩みを抱えているので、そういう方々とお話することで情報を共有したり、共感したり、「私なんてまだまだだな」と励まされることもあります。**継続ができない理由として、中心人物だった人や、一生懸命情熱を持ってやっていた人が抜けてしまった後にトーンダウンしてしまう、社長が変わった途端に変わってしまう、というのはよく聞く**お話なので、そうならないように風土としてやっていかなければならないと思っています。

宮本 先ほど池原さんから5年以上はやらないといけないという話がありましたが、今のお話は象徴的ですね。当然、人事異動やトップが代わること、経営環境が変わるということもあるなかで、同じような取り組みしている志を持った他社の方とのネットワーク、つながりというのはすごく支えになりそうですね。池原さんも支援していく中でうまくいかなかった、いかないなというふうに見えてきたものは何かありますか？

池原 メンター制度の導入という点で失敗事例のお話をさせていただくと、社外メンターとか社内メンターが特に多いんですけども、一番**途中で失速してしまうのは、メンターのトレーニングをしていないということが大きい**のかなと思っています。どうしてもメンターばかり喋ってしまい、全然インサイトがなかったり、押し付けになってしまうことがあります。あともうひとつは、メンターとなる方ができれば良質なメンタリングを自分がメンティとして経験を持っていることが望ましいです。そうでないと、メンタリングということにイメージが沸きにくいと思います。メンター制度は社内社外問わずとても効果があるというエビデンスが出ています。ただしこの2つのポイントを抑えずに導入してしまうと、1年目でなんかうまくいかなかったねと、せっかく効果があるものが終わってしまうということがあります。

宮本 **メンター自身が良いメンタリング体験をしている、そしてメンターのスキルを学んでいるという2点がポイント**ですね。メンターになるような方はビジネスパーソンとしてのスキルとかコミュニケーション能力は高いのですが、1対1で向き合ってメンティーの支援、スポンサーの支援をするということになると、そのスキルを持っているかどうかで大きく内容がかわってくるということですね。そういう意味ではしっかりと制度を運用していく上でも、教育やプログラムをしっかりと強固なものにする仕組みを作るということも、とても大事ということかと思えます。メンティーの支援、スポンサーの支援をするということになると、そのスキルを持っているかどうかで大きく内容がかわってくるということですね。そういう意味では**しっかりと制度を運用していく上でも、教育やプログラムをしっかりと強固なものにする仕組みを作るということも、とても大事**ということかと思えます。

04 未来に向けて、今後の展望

狩野様 先ほどスポンサーシップ制度を男性にも広げていって、レイヤーを広げていくというお話をしました。早く女性活躍推進という言葉を使わなくていいような世の中になっていないといけない、とつくづく思っているところです。ただ、ものすごくまだまだ道が遠いなというふうに思っています。ですので、冒頭申し上げましたが、**他の企業の方とのネットワークを通じて、協力できるすごく貴重な分野**だと思うので、色々学ばせていただきたいですし、日本の推進の足を引っ張る方ではなくて、牽引できるような企業になれるよう、ぜひチャレンジをしていきたいなと思っています。

相馬様 **女性の登用、活躍を推進していくというような流れは変わらず、さらに加速していく**と思います。お話にもありましたが、はじめてすぐ成果が出るというものではないので、いかに早く始めて全方位にやっていくかということが非常に重要です。これに成功している企業が、人の採用にも成功するし、人を惹きつける企業になっていくと思っております。また投資家からの要求は非常に強く、特に海外投資家の日本に対するこの分野の要求、視点は非常に高くなっています。施策をすることも大切ですが、いかに実績を出していくか、登用に繋げて、かつ登用した方を数としてカウントするだけでなく、しっかりと活躍できるようにサポートしていくか。そんな観点で様々な策を行っていくのが非常に重要だと思っております。私も経済産業省の立場で引き続きこのテーマには取り組んでまいりたいと思っておりますので、ぜひよろしく願いいたします。

池原さん 私たちがこの社外メンターというものを始めたのが2018年で、当時は女性活躍について誰もが懐疑的だったりする世の中でした。それが**この数年でこんなに大きな関心が集まり、みんなが変えていきたいと思っている**ということは**すごく希望を感じます**。私たちはプロのメンターのスクールを持っており、そこからプロのメンターを選抜して100名以上のメンターがおります。本当におひとりおひとりが生きてきた人生や経験が素晴らしく、その経験をメンタリングというものを通じて、今企業にいらっしゃるいろんな女性や男性にお伝えしていくメンタリングというスキームで、一人一人が輝いて成長して変化しているのを感じます。なので私はMentor Forという立場ではありますが、女性活躍とその先にあるいろんな人が自分らしく能力を発揮できる社会を作っていきたいなと思っております。

05 質疑応答

Q：スポンサーシップ制度について

狩野様へ。開始当初、スポンサーは何名、受講のスポンサーは何名で始められましたか？
スポンサーとなる女性社員はどうやって選抜されましたか？

狩野様 当社のスポンサーシップ制度は、まず女性管理職全員を対象にしました。最初、選抜にするというお話もありましたが、今までこういった取り組みを一切できていなかったのも、機会をみなさんに持ってもらいたいということで、選抜せずに全員を対象といたしました。2期に分かれて実施しており、第1期は課長層で17名、第2期は次長層4名で行いました。

Q：組織風土の醸成について

弊社では幹部層への理解浸透、キャラバンや上司向けの研修を実施していますが、他社員（一般社員）向けにどのような活動をすべきでしょうか？成功事例があれば教えていただきたいです。

池原 お客様の中で女性管理職比率が向上している企業様を見ていると、まず全社員向けに無意識バイアスの研修（eラーニングなど）をやっているケースが多いです。加えて、対象層別に、若手女性向け、男性向け、管理職向けなど、各層に向けたアンコンシャスバイスやマネジメントの課題のワークショップの取り組みをしています。

宮本 無意識バイスというものは全ての人を持っているものですし、組織における影響というのが非常に大きいと思います。もちろん管理職に対しては必須だと思いますが、一般の社員の方々についても、自分自身にも関わるところなのでそういった教育をしていくのはよいかもしれません。

相馬様 社内でのウェビナーの開催や社内報といった、様々な社内コミュニケーション施策をされている企業があると思いますが、その中でDE&Iを取り上げたり、その企業の他のいろんな方針などと絡めて発信して行って、更新をはかっているというケースもあるかなと思いました。

狩野様 その社内コミュニケーションの一つになるかと思うんですが、当社では1週間交代で役員がメッセージを発信する仕組みがあります。そこで2月からDE&Iをテーマにしてくださいとお願いしまして、役員がひとりひとりDE&Iをテーマにしたメッセージを発信してもらうというのを始めました。それが一巡したら、今度はそれを受けて、それぞれの部長が座長になって座談会をしてくださいというような取り組みをやりようと思っています。情報を得ただけではなかなか自分ごとにならないので、それをアウトプットするところまでやっていきたいと思っています。

宮本 座談会はすごく面白そうですね。うまくいっている企業様を見ても、トップがいろんなシーンで何か発表等をするとき、必ずDE&Iの話も入れるというのを徹底していく、そこからまずは浸透をさせていき、日常のコミュニケーションにおいて共通の話題になっていく、というような地道な活動は重要だと感じます。結果をまたぜひ教えていただければと思います。

Mentor For

