

住 所：兵庫県神戸市東灘区向洋町中 1-17

ホームページ：http://jp.pg.com/

従業員数：4,636 人（内訳：男性 1,743 人 女性 2,893 人）

業 種：化学

## 1. 具体的な取組み・支援の主な内容

約 20 年弱の間、「社内メンター」を全社的に活用している。社内メンターの対象は、女性社員だけではなく、男性社員、外国人社員、新入社員など全従業員が対象。

### ①人材の育成・活用を促し、メンティが安心して相談できる「社内メンター」づくり

P & G の社内メンターは制度ではない。社内メンター活用の目的は、人材の育成、会社の文化・価値観への理解を深める手助け、メンターの社内経験の共有、キャリア相談、生活面の相談、仕事と子育ての両立相談など。

### ②「リバースマンター」を活用した管理職・役員の育成のための仕組みづくり

管理職の社員がメンティとなり、数ランク下の社員をメンターとする「リバースマンター」という仕組みがある。これは、「若い部下の気持ちを理解」したり、「仕事と子育てを両立する部下の悩み」など、多様な状況下にある部下を理解し、適切かつ柔軟な対応をとるために活用されている。直属の部下以外で、部下と同じ年代もしくは同じ状況下にある社員をメンターとするものである。部下の育成は管理職の社員にとって重要な要素であり、また多様な個性を尊重するためには、上司も多様な部下に対する理解を深める必要があり、「リバースマンター」が活用されている。

### ③社内メンタープログラム徹底のためのトレーニングの開発と実施

トレーニングは、社内で独自に開発。トレーニングの内容は、メンタリングのあり方、メンターの果たす役割、メンターに求められるものとコミュニケーションスキル、メンティに求められるものとコミュニケーションスキル、相互の関係を築く為の秘訣、メンター・コーチング・スポンサーの違いなどである。

### ④女性の定着率向上・活躍推進・子育てと仕事の両立を目指した取組み

全社的には従業員に占める女性の役割は高く、また女性の管理職登用度も進んでいるが、営業統括本部などでは女性が少なく定着しづらい時期が過去あった。そのため、「社内メンター」を活用し、トレーニングやメンタリング実施のためのサポートを継続して行ったことで、効果が上がり、現在は営業統括本部でも女性社員の割合が増えてきている。

### ⑤メンターがメンティ育成のための貢献を公平に評価される仕組みづくり

P & G は、企業理念 (Principles) の中でも「相互協力を信条とする」としており、社員の評価基準においても、知識・スキル・経験などを共有することによって他者の知識や能力を開発することが求められている。そのため、メンターとしてメンティを育てる行為は、

組織を成長させることを目的とした貢献と考えている。年一回行われる人事考課(W&DP)においてもこの点は評価対象となる。メンティの成長は、組織における人材育成につながると同時に、メンター自身の成長にもつながると考えている。人事評価と直結しているため、社員の積極的な「社内メンター」参加と継続的な貢献が可能となり、メンティの育成にも効果的である。

- ⑥自発的にメンター・メンティの関係性が出来上がる組織づくりを目指した取り組み  
長年、社内メンター活用の啓発活動を継続してきた結果、現在では社内メンターが深く浸透しており、メンター・メンティの関係を自発的につくる場合がほとんどである。

## 2. 取り組み・支援に至る経緯・理由

- ①社内メンタープログラムは人材育成の一環として米国のP & Gで1980年代に導入。その後、1990年代初旬に日本のP & Gでも事業部ごとに順次導入。約20年弱の間、社内メンターの充実と実施に取り組んできた。
- ②1990年初旬に日本のP & Gに導入した際は、社内経験の少ない若い人材の育成目的と、メンターからの経験の共有、キャリア相談、生活面の相談などを目的として導入。P & Gグループの他国で既に導入されており、効果が高かったことから日本でも導入がはじまった。当時は既に、女性の管理職が活躍していたことから、社内メンター導入の目的は現在と同様、女性社員ではなく男性社員や外国人社員、新入社員が対象であった。

## 3. 取り組み・支援による具体的効果

- ①長年上記の取り組みを続けてきた結果、現在では組織内に深く浸透し、社員が自発的にメンター・メンティの関係を築く組織風土ができあがっている。多くの社員が入社以来、複数のメンターと自発的に関係を築いている。人事担当者からマッチングされた関係ではないため、社内メンターを活用している社員の数を把握することは難しいが、多くの社員が一度はメンター・メンティを持った経験をもっていると考えている。
- ②社内メンターの取り組みと、長年のダイバーシティ推進の取り組みの結果、現在は女性社員の割合も高くなり、全従業員に占める女性社員の割合は62%、役員相等級では20%、部長級では24%、課長級では24% (2008年6月末データ)。また数年前まで女性の定着率が低く女性社員の割合も少なかった部署においても社内メンターが充実し、他の取り組みとの相乗効果もあって、女性社員の定着率もあがってきている。
- ③女性管理職で子どもをもち仕事と子育ての両立をしている社員をメンターの一人とする女性社員も多くいるが、出産後の職場復帰率も93% (2008年データ)と高い数値を維持している。