

【組織部門 優秀賞】 キリンホールディングス株式会社

住 所：東京都中央区新川 2-10-1
 ホームページ：http://www.kirinholdings.co.jp/
 従業員数：単社 263 人、グループ 36,554 人（内訳：単社：
 男性 173 人 女性 90 人）
 業 種：グループの経営戦略・経営管理等

1. 具体的な取組み・支援の主な内容

キリンメンタリングプログラムは「女性総合職の継続就業」と「女性経営職のキャリア支援」を目指し、2008年2月に第1ステップを皮切りに知見を得ながら、以下のように第3ステップまで段階的かつ発展的に進めてきた。

※現在進行中

ステップ	組合せ	期 間
第1ステップ	メンター:役員 5名、プロテジェ:女性経営職 10名	2008年2月～7月
第2ステップ	メンター:役員 6名、プロテジェ:女性経営職 12名	2008年10月～2009年3月
	メンター:女性経営職(プロテジェ経験者) 6名 プロテジェ:女性経営職 8名	
第3ステップ	メンター:役員 7名、プロテジェ:女性経営職 14名	2009年9月～2010年2月※
	メンター:女性経営職(プロテジェ経験者) 22名 プロテジェ:女性総合職 23名	2009年9月～2010年8月※
メンティ累計人数:67人、メンター累計人数:46人 選考方法:指名型 1タームの運用期間:①女性経営職メンティ6か月、②女性総合職メンティ1年間		

キリンメンタリングプログラムの目的

1. 身近にロールモデルや、周囲に相談できる人をつくる
2. 女性社員のキャリアビジョン形成と継続就業支援（仕事面、心理面、キャリア面でのサポート）
3. 上記を通じて以下の事柄の達成を目指す。
 - ・入社5年目以降の女性社員の離職率低下を目指す。
 - ・女性経営職を精神面からサポートし、さらに上の経営に携わる意欲を醸成する。
4. 社内にメンタリングの連鎖（メンタリング・チェーン）を醸成する

(1) 第1・2ステップ

女性経営職のキャリア支援として女性経営職をプロテジェ（メンティ）、役員をメンターとするメンタリングを行った。女性経営職は第3ステップ以降（一部は第2ステップ）でメンターとなりプロテジェをサポートする事となるため、メンターの育成期間としてもこのステップを設けた。これは「プロテジェ経験のある人のほうが、より適切なアドバイス・支援を行えるメンターになる」とのアドバイスによるものである。また、メンタリングで起こる問題など、様々な知見を蓄積する期間としても活用した。

(2) 第3ステップと今後の展開

主に「女性総合職の離職率」と「女性社員の働き方（将来への不安、ロールモデル不在）」を

目指し行っている。プロテジェを5年目以上とした場合、候補者が100名いることから、まずは身近にロールモデルがいない地方に勤務する（東京・大阪以外）女性総合職を対象に23人を選び展開。期間は2ヶ月に1回のメンタリングで1年間としている。長期的で丁寧なフォローとともに、遠方のプロテジェの業務負荷を軽減するために期間を延ばした。第4ステップ以降は残りの候補者に展開を進めていくこととなっている。

方法 話題や進め方はペアの自由（時間は30分以上が目安）で、基本的にはメンタリングは「対面」で行う。「対面」＋「電話、メールなど」も可。初回に自己紹介シートを交換し終了後に提出する。頻度は、1ヶ月に1回以上を半年間の計6回。 ※プロテジェが総合職のペアは2ヶ月に1回を1年間。計6回。（アポイントペアに一任）

メンタリング事務局 事務局はプログラムの最適な運用と効果の最大化を目指し、外部専門家との連携を図りながら推進、運営している。説明会や交流会、情報共有やメンターやプロテジェに事前配布するハンドブックの作成、マッチングを行う。

マッチング マッチングは事務局が人事担当者と相談しながら決定する。プロテジェと上司部下関係経験が無い事など様々な状況を考慮しながらメンターを決める。第3ステップでは、プロテジェがメンターに相談したい内容を事前に聞き、出来るだけプロテジェの意向に添ったメンターを充てるように工夫している。マッチングは理由を言わずに解消を事務局に求めることができるルールがあるが、現在は解消の申し出はない。

メンタリング実施前 実施前には背景や目的共有のための2時間程度の説明会をメンター、プロテジェそれぞれに行っている。説明会の中にケーススタディを入れ、メンタリングについて具体的にイメージすることができるような時間も設けている。

メンタリング実施中 モニタリングシートを記入してもらうことで、メンタリングプログラムが滞らずに行われているか事務局が確認している。シートはメモ程度（20文字くらい）のもので、話題の中身には事務局は関与していない。

メンタリング終了後 メンターとプロテジェをそれぞれ集めてヒアリングまたはアンケートを行っている。集合でヒアリングすることで、ペアによるメンタリングの違いや、気づきが異なり、事務局およびメンター、プロテジェも知見収集に繋がっている。

2. 取組み・支援に至る経緯・理由

キリングループの経営課題の一つとしてポジティブアクションを取り入れ、その実現に向けた施策の一つとしてキリンメンタリングプログラムを導入した。

【キリン版ポジティブアクション：2006年10月宣言】

「多様な人材が意見を出し合い活躍する企業風土へと転換することが企業の競争力を高め、ひいてはキリングループ長期経営構想（キリン・グループ・ビジョン2015）を実現することにつながります。その観点から社員、特にまずは女性社員が自主性・創造性を発揮して、いきいきと働く環境を整えることがキリングループとしても必須の課題です。」

この宣言に至ったキリンにおけるポジティブアクションの必要性の背景は以下のとおり。

（1）永続的な企業活動を睨んだ合理的視点に基づく経営課題

- ①企業競争力の向上（人材面での多様化を促進することで企業競争力を高める）
- ②社会的要請の高まり（ステークホルダーの要請に応える社会的使命がある）

③将来の優秀な人材確保（人口統計によると、今後の採用はますます困難）

（2）キリンの女性社員の現状

○総合職女性社員の半数近くが5年後に退職してしまうという現実

○女性経営職比率が1.7%と低い

女性社員の現状を踏まえると、制度そのもの、もしくはその運用面で継続就業に対しての何らかの阻害要因が存在しているのではないかと考え、キリン版ポジティブアクション宣言を起点に多様な人材が能力によって機会提供され、いきいきと活躍する状態を目指し活動をスタートした。

多様性推進の第一歩として女性活躍推進に取り組んでおり、女性社員の活躍を積極的に支援すること、女性社員間の横連携を図ることを主目的としたキリン・ウィメンズ・ネットワーク（以下：KWN）を2007年2月に設立し、「女性社員がいきいきと働きにくい要因」の現状分析を行った結果、大きく3つの課題が見えてきた。

①女性社員自身の働き方・キャリア意識における課題

（将来が見えない、相談相手がいない、身近にロールモデルがいない、経営職意向が低い）

②ワークライフバランスのための制度・支援における課題

③マネジメント・組織風土における課題

解決に向けて課題ごとにトップダウン（経営やリーダー層への取り組み）とボトムアップ（女性自身の意識改革・キャリア形成）の双方から様々な施策を行っています。①の課題に対するボトムアップ施策の一つがキリンメンタリングプログラムである。

3. 取組み・支援による具体的効果

メンタリングも含め、KWNの様々な施策の相乗効果により以下のような成果が現れた。

（1）総合職女性社員5年目離職率の低下

（2）女性の自己都合退職者の減少

（3）女性経営職の増加

（4）重要ポスト・新たな職域へ女性登用

グループ会社社長や技術系部長、支社長に加えて女性で初めての海外赴任など、重要ポストへの女性登用が始まっている。女性新入社員の配属も工場や支店など幅広い配属先となり、活躍する若手社員が輩出されている。

（5）社員の意識の変化（アンケート結果）

女性社員の70%が「3年前と比べ会社の支援姿勢の変化を感じる」、全社員（男女）の84%が「女性の活躍を支援することは重要」と考えるなど女性活躍支援の理解が広がっている。

（6）メンタリングチェーンが醸成されてきた（アンケート、ヒアリング調査）

経験者の多くの人々がメンタリングから多くの気づきを得ていた。プロテジェだけでなく、メンターからもメンタリングの面白さや有効性を聞くことができた。メンタリングの経験者が増えるほどに、社内の女性活躍推進に対してもよき理解者と支援者が増えていく。

また第3ステップの女性経営職のメンターがプロテジェの相談で困ったときに、自分のメンターだった第1ステップのメンターに相談したり、メンター同士が後輩のキャリア支援について相談しあったりと、メンタリングの輪が社内にてできている。