



働く女性とメンタリング (要旨)

榎原 圭子 (東洋大学社会学部 助教)

女性活用施策として注目されるメンタリング

今、女性の能力開発および管理職登用のための施策として、メンタリングが大いに注目を浴びている。メンタリングとは、知識や経験の豊かなもの(メンター)が、未熟なもの(メンティ)に対して、キャリアや心理社会面での発達を目的に継続して行う支援活動である。

メンタリングは米国で1970年代に注目され、多くの企業でメンタリング制度が導入されるようになった。日本でメンタリングという言葉が聞かれるようになったのは、ここ20年くらいであろう。そもそも日本企業は、On the Job Training (=OJT) が重視され、上司や先輩が経験の少ないものに対し、丁寧に指導をするという文化があった。上司や同僚がメンターの役割を暗黙のうちに果たしていたのである。しかし昨今、成果主義の導入、雇用形態の多様化、仕事におけるゆとりのなさなどから職場における支援関係が希薄になり、人材育成が難しくなっている。このような環境変化の中で、キャリア発達を支援するメンターが注目されるようになったのである。

メンタリング制度導入の目的のひとつに、女性の活躍推進がある。厚生労働省は男女共同参画施策として、組織におけるメンタリング実施を推奨している。

欧米での研究結果

メンタリングは働く女性にどのような影響をもたらすのか、米国の研究機関 Catalyst によると、上級管理職の女性にとってメンタリングは「ガラスの天井」を打破する有効な手段であり、昇進やキャリア発達のためにはメンターを持つことがきわめて重要であることが報告されている。オーストラリアにおける研究では、メンターからの支援を多く受けている人ほど職務満足感やキャリア満足感が高く、将来のキャリア展望が楽観的であること、メンターの存在は、仕事の要求レベルを知る、職場のインフォーマルネットワークへのアクセス手段を得る、より挑戦しがいのある業務に就くなどの効果があることが示されている。また、メンタリングは組織にも好影響をもたらすことが確かめられており、メンタリングが活発に行われている組織では、そこで働くメンバー間の親密度や信頼感が高くなり、人間性が豊かな組織風土になることや、メンバーを育成、支援していこうという風土が生まれると言われている。

筆者の調査結果から見えてきたこと

日本の働く女性を対象としたメンタリング研究は看護や保健領域で多くみられるが、企業で働く女性を対象にした研究はほとんど見られなかった。そこで筆者は2012年に企業で働く男女を対象に、調査を実施した。

本研究の対象者は、異なる業種の16社(そのほとんどが従業員数1,000以上の大企業)に勤務する正社員である。分析対象者1,178名のうち男性は480名(40.7%)、女性が

698名（59.3%）、男女とも30-40代の人たちがほとんどで、管理職についていたのは、男性の51%、女性の43%であった。配偶者を有していたのは男性の8割、女性の5割と男女間で大きな差があり、家庭を持ちながら仕事を続けることが、女性にとってはまだ難しいということが推察された。

まずメンターを持つ人の割合であるが、男性の30.2%、女性の48.1%がメンターを有しており、メンター保有率は女性が有意に高かった。メンターの重要性が盛んに語られる今、女性が積極的にメンターを見つけようと行動していることが推察される。

メンターを持つことの影響はどのようなものなのか。メンターを持つ人、持たない人の間で、職業生活に対する満足感（以下、職務満足感）、精神健康、仕事と仕事以外の生活の間での葛藤（以下、ワークライフコンフリクト）が異なるのかを見てみた。その結果、男女ともメンターを持つ人は持たない人に比べ、職務満足感が統計的に有意に高く、精神健康が良好であり、ワークライフコンフリクトが低かった。メンターを持つことは、職業生活への満足感や精神健康、仕事と仕事以外の生活の両立にプラスの影響を持つと言える。

実際に調査に協力してくれた女性が、メンタリングについてどのように感じているのか肯定的な意見に絞って以下に紹介する。

- 自分のロールモデルにあうような相談ができる先輩
- これまでの自分の仕事について考える機会
- 私が私自身にとって最も正しい判断を下すための“自信”を取り戻させてくれる
- モティベーションを保つ意味でも大事・・・仕事の成功の鍵にもなる
- 個人としても生き方ばかりでなく、少子化等の社会的問題の解決にもつながりうる
- 家庭のことも含めて総合的な状況をわかってくれるメンター的な存在は必要

メンターからの支援は、昇進や異動について、キャリア形成、日々の仕事の進め方、組織での人間関係、仕事と家庭の両立など、多岐にわたっていた。また、自分とは違うものの見方に触れて視野が広がった、モチベーションが高まったなど、人間としての成長に繋がっており、働く女性はメンタリングから様々なものを得ていることが示された。メンタリングにはネガティブな面もある。メンティはメンターに依存的になる、メンターがメンティに自分の働き方を強要する場合がある、異性間のメンタリングの場合、周囲の理解不足のために中傷や噂を生むなど様々なリスクがあることを認識し、メンタリングが最大限有効なものとなるよう、個人も組織もメンタリングに対する理解を深めていくことが重要であろう。

榊原圭子

慶応義塾大学法学部政治学科卒業

三和銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行、融資、マーケティング業務に携わる。

縄文アソシエイツ株式会社（エグゼクティブサーチ会社）、フライシユマンヒラードジャパン（コミュニケーション・コンサルティング会社）などを経て、東京大学大学院医学系研究科に進学、2013年に博士課程修了。博士（保健学）、修士（公衆衛生学）。

現在、東洋大学社会学部助教、日本女子大学現代女性キャリア研究所客員研究員。働く人のストレスと健康、女性のキャリア発達、主婦の再就職、学生のキャリア支援などを中心に研究を行っている。

