

人事担当者のための メンター制度入門

導入ポイントと若年層の育成・定着策への活かし方

(株)リクルートマネジメントソリューションズ

リクルートキャリア相談センター キャリアカウンセラー 田中勝男 たなか かつお

キャリア開発グループ 開発担当 平田史昭 ひらた ふみあき

はじめに

現在注目されているメンタリングやメンター制度は、以前から主に外資系企業が導入していたり、「ブラザー・シスター制度」などの名称で新入社員に一定期間面倒見役を付けたりする、類似の制度が存在しており、制度内容や効果的な運用に明るい人事の方もいらっしゃるだろう[図表1]。一方、これから制度導入を検討される人事部門や事業部門責任者などの方もいるであろう。そこで、本稿では、主に後者の方に向け、若年層の育成・定着施策としてのメンター制度に焦点を当てて、メンタリングの効果効用と制度導入・運用に当たったの検討視点を提供したい。

1

メンター制度導入の意図

若年層の定着、
人材育成風土の醸成等がねらい

メンターの定義については、御存じの方も多いだろうが、改めて確認しておこう。メンターとは、古くギリシャ神話の「メントル」の名前を起源としている。メントルは、親友であるオデュッセウス王の息子テレマコスに、政治学、帝王学などのほかに人格的成長を促すことで、

次の王にふさわしい人間となる教育を施したといわれる。時代が下って、ヨーロッパに大学という高等教育機関が生まれてからは、学生を個人的に指導する役割を果たす教員のことをメンターと呼んだ。彼らは、指導する学生たちが学業を通して、一人の知識人、専門家となることを支援する役割を担っていたのである(注1)。現代では、アメリカの企業が、コーチングなどと同様に、人材育成支援策としてメンタリングやメンター制度を導入し、発達・機能させてきたといわれている。

(注1) 『メンタリング入門』(日経文庫)

渡辺三枝子・2006年

現在、日本の企業がメンタリングやメンター制度に注目し、若年層向け施策として導入検討しているねらいは、以下のようなものだろう。

若年層の定着、戦力化のマネジメント支援
人材育成風土の醸成
企業文化、企業風土伝承

従来、日本企業では、終身雇用、新卒一括入社、年功的な人事制度など、学校の延長のように、年上の先輩と年下の後輩が生まれやすい環境にあった。最終学歴によって職種や部署が比較的固定的だったため、同じ職種の経験豊富な先輩が後輩を教えることは、誰もが疑わぬ暗黙の前提であり、先輩社員にとつ

図表1 ブラザー・シスター制度との比較

ブラザー・シスター制度 (BS制)	観 点	メンター制度
主に新入社員	対 象	BS制よりも拡大 組織内のあらゆる層 (企業によって異なる) 本稿の主対象若年層 (主に20代)
やや年次が上 (2~5年目位) の先輩社員	役割を担う方	BS制よりも上位の年齢・経験・権限の層 メンティよりも経験豊富な先輩社員 (管理職層レベルから数年上の先輩まで、目的によってさまざま)
期間限定 (相手が新入社員の間)	期 間	BS制よりも長期間、継続的 関係する期間は限定だが、長期にわたる (1~数年)
企業によってさまざまだが、主に新人の定着、社会人意識の醸成は共通点といえる	目 的	BS制よりも広範囲 本号記載事例のとおり企業によってさまざま
各社の事情によりさまざま	運 用	BS制よりも制度化して導入される 評価・組織内での権限付与が行われる コーチング、人事制度理解、積極的傾聴などメンターへのスキル付与が体系的に行われる メンター、メンティ双方へのガイダンスやメンター会議などの状況報告、利用促進広報など活用定着策が施される

ては、育成的なマネジメントを学習するための良い機会といえた。後輩を先輩が面倒をみるという人材育成風土が生み出される好循環を生み出していた。しかし、バブル崩壊後、組織のフラット化や、成果主義的人事制度、目標管理制度を推進してきた結果、若年層の組織適応を十分支援できず早期離職を招いたり、優秀な人材の確保・定着に苦労したりと、技能伝承、次世代リーダー育成など事業運営上深刻な影響を及ぼすことが予想されている。

このように、日本企業の強さの根源であった育成的な風土が自然発生的に生まれにくくなってきた危機感から、そうした環境を人為的に創造していこうという意図がメンター制度の根底にはあると思われる。

さらに、最近注目されているコーチング、カウンセリングなどと同様、人対人のコミュニケーション施策の観点でいえば、組織内の人間関係が希薄になっている危機感から、メンター制度によって、社内の人的ネットワークを広げることで帰属意識を高め、企業風土、企業文化といった明文化できない、その企業独自のDNAを伝えていきたいという志向が表れているともいえるであろう。

2 若年層の育成・定着に向けての課題

育成段階に応じた支援を展開

メンタリング関係において、面倒をみるほうを「メンター」、みられる若手を「メンティ (プロテジェと呼ばれることもあるが同義)」と呼ぶこととする。メンタリング関係で扱うメンティの問題は、心理的な不安の解消、人間関係の問題解決、キャリア開発上の悩み、能力開発の支援、事業・組織への疑問の解消、組織人としての人間的な成長など、実に多岐にわたる。年次別に、育成・定着に向けての課題を下記に挙げたので、メンターへの役割期待やメンティのニーズ理解の参考としていただきたい。

入社前後の時期 - 学生から社会人への意識転換、リアリティショックへの対応、組織への適応の支援

2~3年目 - 主体性開発、業務に必要な能力の開発、現在の業務や仕事の意味付け、自分自身の有用感や成長実感を持つための支援

3年目位 ~ - 職務遂行や自己の能力に自信 (与えられた仕事は十分できる、この組織でできることはやり終えた) を持つ

結果訪れるキャリアプラトール（注2）状態の解消、キャリア開発目標の設定支援（注2）これ以上キャリアが高まらないと思われ^{ハレ}る高原状態（プラトール）のこと。閉塞感や環境変化欲求などが高まるとされる。

いずれも、経験豊富なビジネスパーソンから見ると「本人の意識の問題」「粘りや我慢が足りない」と片付けてしまいがちな課題かもしれない。しかしながら、業績達成圧力が高まり、組織マネージャーも先輩社員も忙しく、本人に対して十分な理解を共有する時間が取れなくなっていると、上司や先輩の意図とは違って、誤解が生じ、不平・不満や悩みがたまりがちになる。メンターにはそういった本人が感じている疑問や不満を解消し、建設的な視野・視点で問題への対処を自律的に検討し、行動できるように支援することが期待されるのである。

3 制度導入に当たっての実務的なポイント

メンター制度の基盤を整える

メンター制度の導入に際しては、制度導入の目的に照らし合わせながら、最低限のいくつかの事柄を決めておく必要がある。基本的には、メンター制度の直接的なプレイヤーである「メンター」と「メンティ」に関することであるが、制度設計者が陥りがちなのは、つつい制度を複雑にしてしまうことである。制度の複雑化は形骸化を招く最大の要因であるということに留意しながら、いかにして、シンプルに作った制度に命を吹き込むかということが、制度導入とそれに続く運営の最大のポイントといえるであろう。

「制度を複雑にしてはならない」——これが、最も重要なことである。

[1]メンティとなる対象者

メンティについては、本稿のテーマから、育成・定着の対象となる「若年層」というこ

とになるが、複数の事業単位がある企業においては、この種の制度を効果的にスタートさせるために、導入当初の範囲について、制度導入の真意や企業文化的な要素を少し考慮しておく^{ハレ}とよいであろう。

すなわち、確実性を好む慎重スタイルの組織であれば、小さく始めて成功させようとして、横展開をしていくアプローチがフィットするであろうし、逆に、不確実性を好む組織や制度導入によりメンバーに刺激を与えたいという意図があるのであれば、最初から全社的な運動として大々的にスタートしていくアプローチをお勧めする。

[2]メンターとなる対象者

若年層の育成・定着を目的としたメンター制度の場合、挑戦的な機会を与えるといった役割を十分に発揮できるように、相当の権限や組織内でのパワーを備えているマネジメント経験が豊富な管理職をメンターとする企業もある。一方メンター制度導入の真意が、若年層の育成・定着だけでなく、社内のコミュニケーション促進や人材を育成する文化醸成にまで及ぶ場合は、あえて数年上の先輩をメンターとなる対象とする企業も多くみられる。そうすることによって、メンターとなるメンバーの世代性（Generativity）も強化され、さらに数年後、メンタリングを経験したメンティが、「メンター」としてスムーズにデビューできるという効果も期待できる。

あくまで一般論であるが、面倒見の良いといわれている人、メンターになることに関心がある人、メンバーとの育成的な関わり^{かか}を期待している人などが、メンターとして好適^{こうてき}である^{ハレ}と考える。

[3]メンターとメンティの関係性

——上司より、斜め上の先輩がよい

若年層というと、入社後、日々新しい環境に遭遇しながら、徐々に仕事を覚えていくという世代であり、どちらかという仕事上の

課題に関するアドバイスを求めることに焦点が当たりがちであるが、それと並行して、この時期は仕事を前提にした人間関係構築力の基礎が形成されていく時期ともいえる。

そんな中で、メンティは、直属の上司と過ごす時間も多く、いかに円滑なコミュニケーションを図っていくかという課題に一人で悩んでしまうこともよくあろう。このようなケースのときに当事者である直属の上司がメンターであった場合、課題の共有が非常に困難になり、ときどき、組織の中での生きづらさ、息苦しさを感じることもある。むしろ上司よりも斜め上の先輩がメンターになることで、意識や情報の流れがスムーズになるようなパスができ、また、第三者の視点からのアドバイスも得られるのである[図表2]。

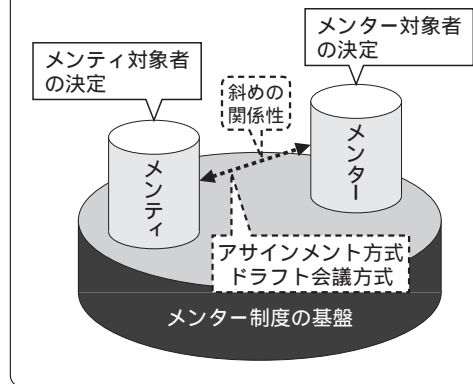
[4]メンターの選定と変更

メンターの選定方式には、人事担当や所属グループ内の人材開発担当が、メンターとメンティのバックグラウンド、年齢等の諸要因を考慮して、組み合わせを指定する「**アサインメント方式**」と、メンティとなるメンバー全員に対してメンターとなる資格者のリストを提示し、メンティの希望によって、メンター候補者の負荷を調整しながら組み合わせを決定する「**ドラフト会議方式**」の二つがある。

メンティが、若年層、特に新卒採用社員の場合は、メンター側もメンティ側も、お互いの情報共有が不足しているため、少なくとも最初の選定においては、通常、アサインメント方式がメインとなるが、その後、メンティの組織における社会化が進めば、組織内のメンバーに関する知識が充実してくるので、ドラフト会議方式により、組み合わせを変更することも、もちろん可能である。

また、メンティの生の声としてよく聞かれる意見に、「メンターの選定プロセスにもっと柔軟性をもたせてほしい」というものがある。制度を運営している組織（グループ）の運営ルールにもよるが、最初は、半ば強制的

図表2 メンターとメンティの関係性



に作られたメンタリングの関係も、時間がたつと、結構居心地のいいものになる人も出てくる。しかし逆に、メンタリングプロセスが進む中で、相性が悪いことに気付いても、メンティからなかなか変更を言い出せずに、メンター制度を活用しきれていない等の事例も、よく見受けられる。

こういった状況に対処するためにも、次項のように、メンタリングプロセスをきめ細かく観察していくことを通じて、メンターの選定と変更プロセスにおける自由度をある程度確保していきながら、当事者間の良好な関係構築と維持に配慮していくことが、制度の安定運営にとって必要なことであろう。

4

効果的な運用方法

メンタリング活動をきめ細かく観察する

メンター制度の導入時に、さまざまな要因を入念に検討して、制度設計を行ったとしても、確かに最初は盛り上がるが、それが安定的に継続していくとは限らない。継続的な制度改善のためにも、メンタリングという関係が良好に活発に続いているかどうかを判断するための情報収集とそのフィードバックに注力することが重要である。

[1]メンタリング実態(実績)の管理

メンター制度において、当事者が、なんでも話し合える信頼関係を構築し、維持していくためには、個人の秘密を守るというメンタリングの前提を保障することが必要である。メンターが、善かれと思って、メンティの相談の中で得た情報をメンティの了承なしに関係者と共有してしまうことがあると、結果はどうであれ、個人的な情報が筒抜けになるといふ疑心暗鬼をかきたてることにもなり、当事者間の基本的な信頼関係が壊れていくだけでなく、噂が噂を呼んで、制度全体の基盤が揺らぐことにもなりかねない。

そのためには、逆説的にも、メンタリング実態の報告手続きに関する基本的な報告項目や緊急事態への対処ルール(専門領域のカウンセラーへの委託等)などについて、予め関係各位に周知のうえ、制度運営の透明性を高めておくことが効果的である。

そうすることによって、メンタルヘルスに問題がある場合、メンティの承諾が得られれば、健康管理センターや産業医との連携で課題の解決に向かえるであろうし、キャリアデザインをより深く考えたいのであれば、社内外のキャリアカウンセラーとの連携によって、より効果的なアドバイスにつながるであろう。

[2]メンタリングという活動実績に対する評価(動機付け)

メンター制度については、しばしばメンティの利益に焦点を当てて語られることが多いが、メンタリングは、当事者であるメンティとメンター双方の動機付けのバランスが保たれないと、安定的な関係が長続きすることはおろか、それが意味のある形で成立することを期待することも難しくなってくる。

そういう意味で、人事担当者は、意識的にメンターの動機付けという視点も持つべきであろう。動機付けというと、人事評価や報酬といった領域に直結しそうだが、もちろん、多面的な評価やバランススコアカード的な手法を

用いた評価制度を導入している企業においては、その評価軸にのせることを通じて、メンターに報いるということも可能である。とはいえ、より長期的な影響を考えると、「尊敬」「認知(承認)」「満足感」「達成感」といった「内的報酬」と呼ばれる感情的な要素にも、バランスよく気を遣うということも必要であろう。

例えば、秘密保持の範囲内で、メンターとして優れたメンバーの活動内容を組織内で共有することを継続的に実施していけば、メンターには、他者から認められたという意識が芽生えるであろうし、また、組織内では、メンターとしてのロールモデルが提示されたことにより、若年層を育成しようという文化がどのように具現化されているかを他のメンバーが学習することも可能となるのである。

5

メンター制度を広く深く浸透させるための活動

育てる文化を醸成する

若年層対象のメンター制度を組織に浸透させるということは、若年層を育成するという文化を醸成することを通じて、対象となっているメンバーの次の世代へ育成の連鎖を形成することである。この連鎖により、組織への帰属意識や求心力は年を追うごとに向上していき、定着率も向上してくるのである。ここでは、効果的に運営されているメンター制度を、さらに組織に広く深く浸透させるためのポイントを説明しよう。

[1]メンターとなる資格とメンター養成研修

メンターとなる対象者に、職位などの形式的な基準だけで、やみくもにメンターとなる資格を付与することは、制度の形骸化を招く要因にもなり得る。そこで、対象者の中でも、公的メンターとしての資格は、必要最低限の姿勢、知識、スキルを有するメンバーに与えることが必要になってくる。

メンター養成研修は、参加者間で、メンター

制度の概要を共有するだけでなく、参加対象者がメンターとして有効に機能し得るように、必要最低限のスキルを身に付けるためのものとしても必要であろう。

近年、産業界に普及しつつあるコーチング研修を、メンター養成研修の一部として採用している企業も増えてきている。コーチングというプロセスで使用する傾聴や目標設定支援などのスキルは、メンタリングという場面においても、メンティのニーズに応じて、使わねばならない基本的なスキルであり、そういった機会を有効活用することも一つの手だといえよう。また、制度導入時には、トップマネジメントであっても、この研修に参加し、単にメンタリングを実践しているということだけでなく、メンター制度をバックアップしているという姿勢を示してもらうことも重要なことである。

全体として、メンター養成研修は、単なる

レクチャー（講義）形式よりも、ワークショップ形式で行うことが望ましい。内容は、メンターやメンタリングの定義、制度の目的と背景、メンターになるメリット、メンタリングのスキル・プロセス・ルール等に関するレクチャーに、想定される事例に関するグループ討議を織り交ぜることにより、メンター制度への参加意識の醸成が、一段と進むからである。

ここでは、想定される事例の一つを以下に示しておく[図表3]。

いずれも、入社年次別のキャリア発達課題を考慮した代表的な事例であるが、普段から、人事担当者の下には、さまざまな相談が集まってくると思うので、個人が特定できる情報を排除した形で、その企業独自の事例を作成することが望まれる。作成のコツは、「何かと何かとのジレンマ」を意識することである。その点を留意して、事例の作成をすると、長持ち

図表3 想定される具体的事例

【事例1】「多忙な上司と新人とののはざまで...」

少し仕事を覚えてきた入社3年目。2週間前に、新卒時の配属部署から、新しい部署に異動し、説明もそこそこに新しい顧客先への営業活動に従事している。直属の上司も、自ら顧客を担当していて、多忙を極めていることもあり、タイムリーに連絡をとることができない。また、先日、配属されてきた今年度の新卒社員2名の面倒もみなければならず、新しい環境になじむことと、新人をなじませることを両立させねばならず、このままだと先行きが不安。

【事例2】「充実と疲弊のうらはらで...」

入社5年目。顧客先との共同プロジェクトでは、昨年から大活躍^{しんちよく}していて、プロジェクトの進捗^{しんちよく}は順調であり、実質的に現場責任者の役割も担当している。しかし、自分自身の業務だけでなく、部下の業務のレビューや全体調整もやっているのも、ついつい時間に追われ、失敗したくないプライドもあるので、毎日、夜も遅いし、土曜もほぼ出勤。日曜日は、家族サービスをしたいのはやまやまだが、睡眠不足解消のため、死んだように寝続けてしまう。バランスがとれない。

【事例3】「あれ？どっちの言い分が正しいの」

入社1年目。私は、人一倍、仕事もしているし、同期よりも優秀だと思っている。もっと会社に貢献するためにも、社の費用を使って、社外のMBA講座に平日の夜や土日に通ってみたいのであるが、なかなか上司が「うん」とは言ってくれない。なんとかならないか？

<後日談>メンターが、それとなく上司から情報収集すると、曰く、「あいつは、仕事もろくにできないのに、『うちは学校だ！』という社是^{しやせう}を鵜呑みにして、勘違いしているんだ。結構、社内の研修には参加させているのに...」

するであろうし、グループ討議においても参加者が自らの経験と重ね合わせて議論が盛り上がり、有意義な研修になることであろう。

研修において人事が討議のファシリテーション（円滑に運営されるように働き掛けること）を行ううえでの留意点は、前掲の事例に記述されている情報だけでは、詳細な状況分析ができないため、この段階では、メンターとしての対応に関する唯一の正解はないということである。そのため、事例を基に、問題点や原因仮説についての討議をして、現実の経験と重ね合わせてもらったり、いくつかの原因仮説に基づく人事としての対応のバリエーションを例示したりするなどの方法によって、参加者の理解を相互に深めていく。

[2]メンティ向けメンタリング活用研修

メンティとなる対象者には、メンター制度を有効に活用してもらうために、制度導入時や対象メンバーの入社時などに、オリエンテーションという位置付けで、最低限、制度の紹介と活用方法についてのレクチャーを行うことが必要である。

メンターが忙しさにかまけて、なかなか面談を設定してくれないとか、相談しづらい状況にあるときに、気が引けてしまうメンティは意外と多いもの。たとえ小さな相談事であったとしても、メンターに聴いてもらうタイミングを逸してしまったことにより、メンティが重大な危機に直面することも十分にあり得るので、メンターを積極的に活用する意識付けをここで行っておきたいものである。

そして、こういった研修は、メンター制度の充実に伴い、1度限りでなく、継続的に行っていく。現場での意見を反映させながら、メンタリングやメンター制度の知識・必要性に対する認識の向上を図っていくことが期待されているのである。

例えば、メンター制度を導入後、ある程度の事例が蓄積されたら、個人が特定されないような最大限の配慮をしたうえで、研修の内

容に、「あなたなら、どうする？」というテーマのグループ討議を加えていくと、よりメンティとしての振る舞い方がイメージしやすくなるであろう。

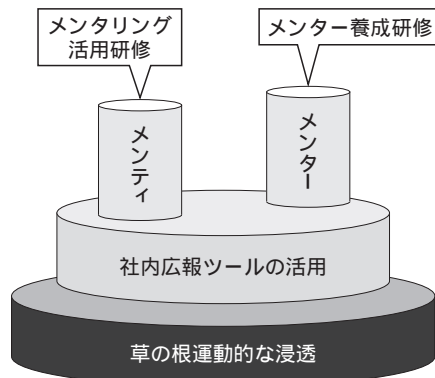
また、既存のメンティ向けにも、蓄積されたメンタリング活用事例を中心とした、特別セッションを追加的に実施することは、制度の活用をより促進するうえで、重要なことである。

[3]社内広報ツールを活用したメンター制度に関する情報提供と浸透活動

メンター養成研修も、メンティ向けのメンタリング活用研修も、一度受講してしまうと、事例のアップデートを目的とした特別研修でもない限り、1回限りとなってしまい、いつしか熱が冷めてしまうことになる。

組織のコミュニケーション文化の性質によって異なるが、社員用ホームページ、電子掲示板、メールニュースや社内報などの社内広報用ツールを活用して、メンター制度の説明やその他のキャリア開発支援制度との連携などを周知していくことで、組織として、確かな意気込みで、継続的にメンタリングをバックアップしている姿勢を示すことができる[図表4]。また、随時、随所で、メンタリングによるコミュニケーションが行われているという雰囲気を醸成することにもつながる。

図表4 メンター制度の浸透活動



また、社内広報上で、前述のメンターとして優れたメンバーの活動内容を、例えば「メンター列伝」のような形で、メンティから紹介してもらうというような企画や、メンターによるリレー執筆によって、メンタリング活動の実態を共有する企画というのも、育成する文化を醸成するうえでは、一定の効果をもたらすものといえる。

[4] 草の根運動的なメンタリングの浸透活動

例えば、メンター制度が導入されて、組織内にメンタリングが浸透しはじめると、周辺のメンバーのメンター＝メンティの関係が自然に明らかになってくるため、一人のメンターが複数のメンティを担当している場合は、メンターつながりで、あるいは複数のメンターが合同して、メンティを集めて懇親会を行ったりするところもある。

このような草の根運動的な展開は、メンター制度が、組織を挙げて運営されているという雰囲気浸透させていくことにもなり、組織のあちこちで連鎖的に波及していくという効果も見込める。例えば、懇親会の費用を常識的な範囲内で組織が負担することについて、意見は分かれるところであるが、メンタリング浸透のための懇親会が、単なる飲み食いのための懇親会（「メンタリング」ではなく「飲んだリング」）にならないように気をつけていけば、組織としての一体感が得られ、コミュニケーションが豊かな人の集まりになっていくわけである。

まとめ

メンタリングの究極的な目的は、人為的に関係付けられた「公的なメンタリング（メンター制度）」が、自然発生的な「私的なメンタリング」に進化することである。そのためには、人材を育成するという文化が、その企業のDNAの一つとして、きちんとした形で根付かなければならない。

メンタリングは、元来、自然発生的に創り上げられるという意味での「私的なメンタリング」の関係が理想的な状態であるが、さまざまな背景により、それが困難になってきているために、メンター制度は、公的メンターをメンティに供給する仕組みとして生まれてきた。

したがって、期間限定的な公的メンタリングの関係を通じて、メンティが、組織の中にある援助資源の存在や活用方法を経験的に体得し、私的なメンターを発見できるのであれば、メンター制度の役割は果たしているといっていると思う。そのためには、メンター、メンティといった当事者が、高い意識をもって、メンター制度へ参加していくことと、それをサポートする組織、とりわけトップマネジメントのコミットメントも不可欠である。

メンター制度の効果的な運営は、人材育成の連鎖をもたらし、結果として若年層の組織への定着化につながる。若年層の離職率が高まる中、メンター制度を通じた育成的な文化の醸成は、ますます重要度を増していくことであろう。

執筆者紹介



(株)リクルートマネジメント
ソリューションズ
リクルートキャリア相談センター
キャリアカウンセラー

田中勝男 たなか かつお

筑波大学大学院教育研究科カウンセリングコース修了。アーサーアンダーセン、リクルートなどで、主に若手社員向けの教育研修や学生向けのキャリア支援業務に従事。

専門は人材開発、キャリア教育、組織変革、ビジネスコンサルティング。



キャリア開発グループ
開発担当

平田史昭 ひらた ふみあき

リクルートにて、企業の人材採用、人材開発支援を担当後、G C D F Japan キャリアカウンセラー養成プログラム開発、キャリアカウンセリング事業、キャリアデザイン研修プログラム開発等を担当。