

企業におけるメンター制度と運用

新井 國貴

組織構造の変化と人間関係力

バブル崩壊から10数年の間で、企業の組織形態は、従来の相互依存型の組織から個人の高い成果と自立による自己責任型組織に大きく変化し、育成面においても組織に依存しない自立型人材の育成に力を注いできた。

その反面、個人の成功の裏には、前工程・後工程に関わる人や顧客といった多くの人が存在し、信頼や尊敬といった人間関係で支えあっているということが教育されなくなった。そしてすべて個人で完結しているという妄想が蔓延してしまっている。

また業績においても「売上・利益」の伸長といった「数字」だけに、目がいってしまい、会社の資産である「ヒト」「モノ（製品・サービス）」などの質の向上といったところを現在の企業は置き忘れてきてしまった。

現状の新入社員の職場指導の問題点

驚くべきことだが、多くの企業では職場に

配属された新入社員に対しほとんど何も教えていないというのが実態である。同じ組織のメンバーであっても、自分の役割ではないとか、時間を割いてまで評価にはならないことはしないという風潮が根底にある。そして、問題が生じると「聞かれなかったから知っていると思った」というのが指導する側の言い分で、反対に「何を聞いていいのかもわからなかった」というのが学習者側の言い分となる。

新入社員がコピー機の使い方を聞けずに1ヵ月以上悩んだという笑い話のような実例がある。以前は、当たり前、新入社員が配属されたならば、所属長や先輩が職場の一員としてある程度の力がつくまでは時間をかけてトレーニングしたり、表情・言動を観て、相談に乗ったりアドバイスをしていたのである。新入社員も期待を受けて基本的な業務スキルの取得だけではなく、企業での生き方や自分自身のめざすべき将来像（ロールモデル）まで、自らが見だし学んでいたのである。

ではなぜ、企業はこのようにコミュニケーションがとりづらい、人間関係が希薄な組織

になってしまったのだろうか。その一つの理由として、企業内の世代構成分布のアンバランスが挙げられる。従来新入社員の職場指導を担当するのは、入社後5～8年までの中堅社員であるが、その年代の人たちは就職氷河期採用の人たちで絶対数が少ない。そのうえ日常業務においても、成果目標数字など彼らにかかる負担が大きい。その結果、個々のコミュニケーション力や部下後輩に対する指導力が著しく低下したのである。

メンター制度

(1) 今なぜ、企業にメンターが必要なのか
最近の新入社員は、職場で関わってもらえない状態が続くと「自分に合った仕事が見つからない」「する仕事がない」といってすぐに辞めてしまう。そして第2新卒としてまた新たな企業に移って行く。その数は入社3年以内で30%とも言われている。

新入社員1人が離反するとどれだけの費用のムダになるのか、考えてほしいのである。前年からの採用費、内定以降つなぎとめに使った費用、入社後数カ月間の人件費等々。それだけではない。補充のための費用（採用費、教育費）も必要になる。その間、人的資源の成長は滞ってしまうことになるわけである。

この現状に対し早急に手を打つことは各企業の課題になっており、その解決策として注目されてきたのが、「メンター制度」である。

(2) メンターとはよき先輩、よき相談相手

メンターとは古代ギリシャのホメロスの叙事詩『オデュッセイア』に登場する賢者メントルのことで、オデュッセウス王から王子テレマコスの教育を任され、よき支援者として王子を立派に育て上げたことに由来している。

このことから、メンターとは「よき先輩、よき相談相手」と定義され、仕事や私的な事柄まで気楽に相談に乗ってアドバイスや方向を示してくれる人のことをいうのである。

(3) メンターの資質は人間力

メンターの資質としては仕事上のテクニカルスキルに長けているだけでなく、人間力、つまりヒューマンスキルに長け、観察力、コミュニケーション力（対話力）、受容力などを有した、相手から信頼される人間でなくてはならない。

(4) メンタリングはメンティ（後輩）を育てる総合支援行動

この「よき先輩」に対して、後輩をメンティという。メンティはメンターを信頼し、「いろいろな問題」を相談する被支援者のことである。メンターはメンティとの対話を通して互いの信頼関係を築きながら一定期間継続してメンティの業務における成長の支援や、気持ちを支える配慮を行うのである。この一連のプロセスを「メンタリング」と呼ぶ。

メンタリングは、現在多くの企業で指導法として取り入れられているティーチング、コーチング、カウンセリング、キャリアカウンセリングなどと異なり、それらすべてを包括した「総合支援行動」である（図-1）。メンターはその時点におけるメンティの成長レベルや心の状態に合わせて、最適な指導方法をもって支援するのである。

(5) メンタリングで必要なメンターの能力対話力、協働力、合意力

メンタリングを円滑に進めていくために必要なものは、メンターの対話力・協働力・合意力のコミュニケーションをベースとした三つのスキルである。

メンタリングは、単なる仲良しクラブ的な

関係では長続きしない。お互いに心を開き、腹を割って考えや意見を出し合って対話をするのが大切である。メンターが一方向的に押しつけたり、お互いに聞き入れないのではメンタリングは成り立たない。

対話をし議論を重ね合意に至るまで、お互いに顔を見合って相手の気持ちを感じながら、多くの知恵を出し合って進めていかなければならないのである。そして合意したものを、メンティ自らが実行し、気づき、学んでいくのである。その過程で、お互いの関係がより親密になり、より深い信頼も生まれるのである。つまり、メンタリングは「目標に向かって共に働き、行動すること」なのだ。

(6) メンターのスキルトレーニング

メンターに対しメンタリングに必要なスキルをトレーニングすることは、メンタリング制度を進めていくうえで最も重要なことである。そのためトレーニングは十分に時間をかけなければならない。メンターのトレーニングが十分でないとメンタリングを続ける過程

で、メンター自身が「何を話していいかわからない」と悩み、メンターを降りたいと言ってくるケースや、メンターは「単に相談に乗る役だから、相談することがなければ会わない」といったケースがある。そのため日本メンター協会では、メンターのスキルトレーニングには特に力を入れて行っている。

(7) メンタリング制度の対象と目的

メンタリング制度の対象と目的は、①新入社員や新任者の育成、早期戦力化、定着化、②中高年社員の活性化、③有能社員（コア人材）の離反防止、④中途採用社員の早期戦力化、⑤管理職登用期に入った女性キャリア社員の指導——などと広範なものになっている。

特にロールモデルの少ない女子キャリア社員の育成に関して、近年メンタリング制度がよく用いられるようになった。また、最近では内定者のつなぎ留めのために先輩社員がメンタリングを行ったり、大学においても新入生に対し、早期退学の防止や大学生活の悩み解消などのために学生部が主になって、先輩

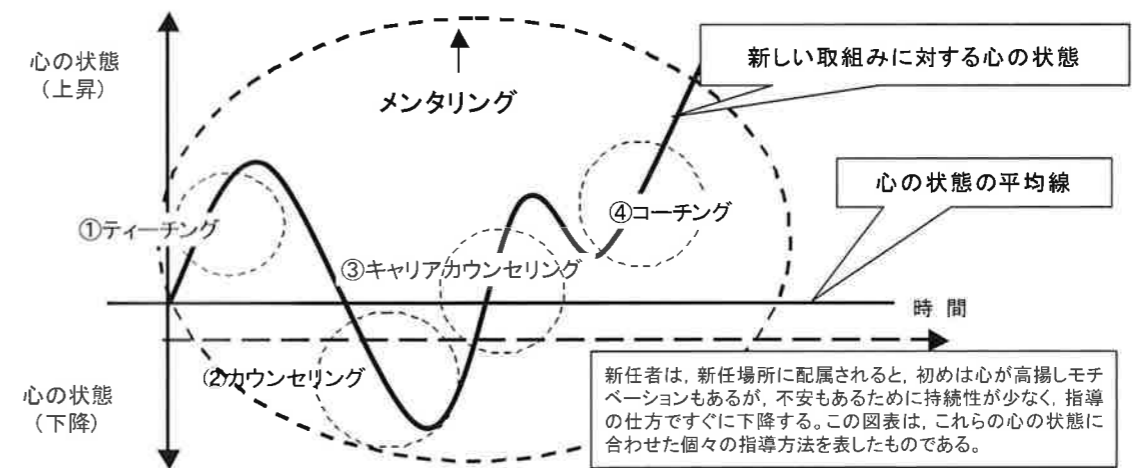


図-1・メンタリングとは

学生がメンタリングを行っているところも出てきた。

(8) 事務局の役割

制度は、マニュアルを見て作れば誰にでもできる。しかし、運用は人任せにしてしまうとすぐに形骸化して、成果を出さぬまま終わってしまうことが多い。これではまさに「仏作って魂入れず」である。メンタリング制度では、事務局（人事）が制度を全社のモノとして定着させ、魂を入れる役割を果たす。制度はハードにすぎず、「仏」「魂」がメンタリング制度に関わるソフト面すべてである。事務局は、仏を作って魂を入れるまで関わっていかなければならない。

事務局は、「メンタリングは人材育成の新たな制度」として経営トップから一般社員までに認識させ、関心を持って関わらせることに奔走しなければならないのである。

しかし、実施中は熱くならず、冷静にメンタリングを俯瞰して、方向性、進捗をチェックしつつ、メンタリングの継続を支える役に徹し、不用意にメンター・メンティの中に入り込んだり、自分の意見を持ち込んではいならないのである。

導入、実施のプロセスの解説

では最後に新入社員の離反防止を目的にした制度構築から導入、実施までプロセスを簡単に解説しておこう（図-2）。

〈ステップ1〉メンタリング制度の発足に当たって、運用上の問題点の洗い出しと経営陣の承認

はじめに、メンタリング制度は会社の経営方針である人材育成の一環としての制度であることを、全員に周知させる必要がある。特

に運用をスムーズにするためには経営陣の承認を得ておくことが必要である。

〈ステップ2〉制度導入の社内公示とメンターの選抜とトレーニング

会社の制度として行う以上、社員全員に社内メディアで公示し、主旨、目的を周知徹底させておくことが必要である。次に、メンターの選抜であるが、事務局はメンターの人物像（コンピテンシー）を作っておき、それに合う社員を選抜する必要がある。

メンター選抜については、新入社員の場合は3～4年先輩で、原則として同じ部署ではないが顔が見えるところにいる社員が望ましい。それは同じ部署ではメンティが「評価されるのではないか」といった気持ちになり、構えて心が開きづらくなるためである。しかし、事業所の規模や、地域などで要件に合わない場合は同じ部署の社員でもかまわないし、また事務局が何ヵ月かに1度出かけていって、実施することも可能である。会えない間の連絡手段として電子メールを利用するのも一つの方法である。

〈ステップ3〉メンターとメンティのマッチングとキックオフミーティング

事務局はメンターのトレーニングを観察し、メンター各人の特性を把握しておかねばならない。そこで得たメンターの特性と、メンティの上司とメンティそれぞれの聴取結果を参考にペアを作る（マッチング）。

メンタリングの準備が終わったところで、キックオフミーティングを開催する。このミーティングには、メンター、メンティ、メンターの所属長、メンティの所属長、経営陣（人事管掌役員は必ず）の参加で行うとよいだろう。そして、経営陣からメンター制度の意義と経営方針の根幹である人材育成の基本の

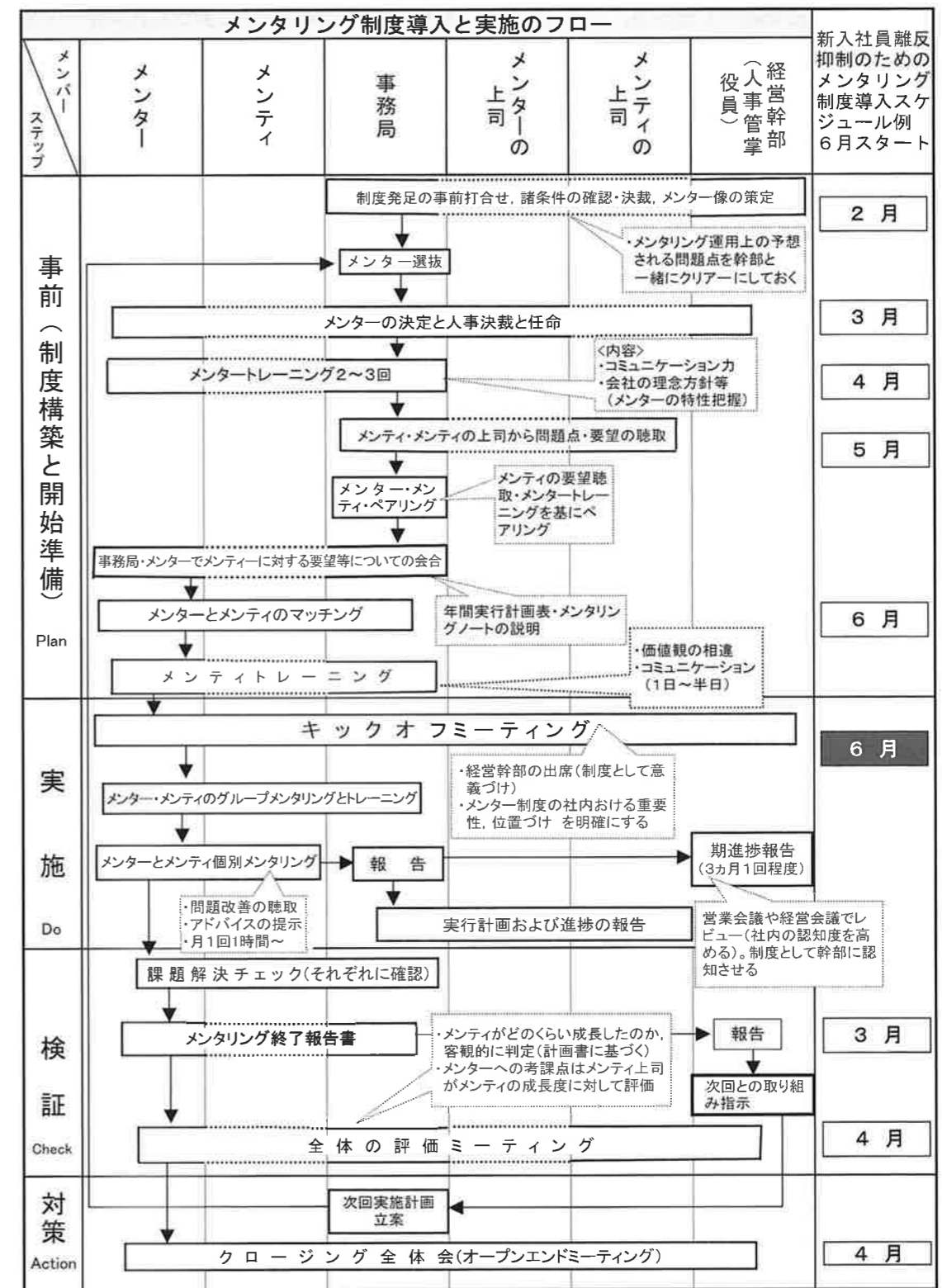


図-2・メンタリング制度導入と実施のフロー

制度であることを述べてもらう。

〈ステップ4〉メンタリングの実施

メンタリングは原則月1度、1時間程度が望ましい。期間は新入社員の場合は新入社員研修を終え、配属されて1ヵ月後（5～6月）のスタートが妥当である。期間は10ヵ月から12ヵ月で互いの時間を調整して就業中に2人で行う。対話は初めのうちは順調に進むが、回を重ねると必ず話の内容に詰まってくる。そこで1ヵ月間の仕事、生活についての日記を書かせ、交換日誌のようなことをやっている企業もある。当協会では『ドゥメンタリング』（日本メンター協会版）というテキストを提案している。いずれにしても、互いに対話を取りやすくなるような「きっかけ」のツールが必要であり、事務局はそのようなツールを作っておかなければならない。

〈ステップ5〉グループメンタリングの実施

個別のメンタリングだけではなく、ほかのメンバーの進捗や問題を互いに意識させるために、期間中（4ヵ月または6ヵ月に1度）全員を1ヵ所に集めたり、地域ごとに集めたりして、グループでメンタリングを行うことも必要である。

〈ステップ6〉全体の評価ミーティングとオープンエンドミーティング

メンタリング期間終了後、メンティの成長・変化についてメンター、メンティ、事務局所属長などで話し合う機会（評価ミーティング）を設けなければならない。

オープンエンドミーティングは、メンタリング終了後のご苦労さん会というよりも、これから自立した企業人として、「新たな出発の会」と位置づけて開催する。出席者はキックオフと同じように、経営陣、メンターとその所属長、メンティとその所属長と事務局で、

ねらいはメンタリングによってメンター・メンティ双方の成長を互いに気づかせ、自信を持たせることにある。メンター・メンティにメンタリングの「振り返り」（レポートでもよい）をしっかりとさせて、自分自身の「気づき」を発表してもらう。

オープンエンドミーティングの前に事務局は実行結果を検証し、問題点を洗い出して、次回の構想を立案する。また、次期のメンターも選定する。もしこのミーティングまでに次期のメンターが決まっていれば、ミーティングに参加させ、メンター、メンティの関係を把握させておくことも必要である。

* * *

メンタリングはいうまでもなく、メンター、メンティともに自ら多くのこと気づき、学んでいく場である。メンティは新しい環境での技術的、心理的成長を学べ、メンターは人材育成に対するマネジメント能力が伸長する。互いに見知らぬ同士が長期に渡って対話を持ち、腹を割って話し合い、信頼という関係にまで成長する過程では、いろいろな葛藤を乗り越えなければならず、自然と「ヒューマンスキル」が体得できるのである。

また、事務局（人事）は社員の評価に対する観る目が変わるようになる。

それは、メンター選抜の際、当初は現場から上がった評価のみで判断せざるを得ないが、メンターの人物像を明確にしていくうちに目が現場向きになり、その結果、現場の人たちと人事の間が近くなり信頼関係も醸成されるのである。

（あらい・くにたか＝日本メンター協会・副理事長）