



慶應義塾大学ビジネス・スクール

メンタリング・プログラムと企業

5

「組織の中でキャリアを歩む人は、その途上で遭遇する様々なキャリア上の課題に対し、“人との関係性”によって対処することができる。将来の幹部候補生としてのキャリアを順調に歩んでいる若者には、経験を積んだシニア・マネジャーによる支援が必要である。これ以上の出世が望めない段階（キャリア・プラトー）にさしかかった中年期の人は、同じような困難に直面している友人と経験を分かち合うことによって、組織人としての宿命をどのように受け止めていったらよいかを学ぶ。これまで女性があまり進出してこなかった仕事でキャリアを追求している女性の専門家は、先輩でより経験の深い女性と語り合うことで自らのキャリアのモデルとなる生き方を見つけ心の安らぎを得る。定年退職を間近に控えた人は、自分より若くて経験の少ない、組織の今後を担う若者に自らの知識や経験を伝えることによって満足と尊厳の感覚を得る。」 — Kathy Kram, 1985 *Mentoring at Work* より

10

15

「私はデラウェアのすべての子どもに成功して欲しいと思っています。私たちの州デラウェアに住む学生・生徒・児童のうち、ある人たちは家庭において必要な励ましや注目を受けておりません。政府だけでなく、私たちデラウェアに住む人々は、それに対して何かができます。私は、成熟した大人である皆さんにデラウェア中の学校や、危機的状況にある若者とともにあるメンターとなっただき、私とともに活動していただくことをお願いいたします。どうか、それを必要としている子どもたちのためにメンターとして、私の推進する運動に参加してください。」 — デラウェア州知事 トム・カーパー (<http://www.delawarementoring.org>)

20

25

「私はジェルミーの医者になりたいという気持ちを深めようとしてきました。昨年夏、我々はシカゴ大学で医学に興味を持つ学生のためのプログラムがあることを知り、ジェルミーがこのプログラムに参加できるように、そのプログラム事務局に手紙を書きました。費用の不足分600ドルは私の会社が埋めてくれました。私の同僚は、ジェルミーが身なりを整えられるようにと、上着、シャツ、ネクタイを持ってきてくれました。彼は秋にはミシガン大

30

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの渡辺直登教授によって作成された。作成にあたってはM24期生、中島薫・加藤強両君の助力があった。

学に行くことに興味を示しましたので、私はその同窓会支部長に連絡をとり、彼に会いました。…ジェルミーはやっとオハイオ大学に行くことに決めました。さらに私の会社は、夏の間ジェルミーを雇ってくれることにもなりました。我々の間で強い絆が出来上がり、この絆は彼が大学に入ったあとも続くでしょう」 — The Power of One (<http://www.thepower-of1.org>) より

上の3つの記述は、いずれも「メンター」や「メンタリング」、そして「メンタリング・プログラム」に関連したものである。「メンター」や「メンタリング」という言葉は、今や誰もが聞きなれたものになっている。しかし、それが真に意味するところについてはあまり知られていない。

メンターとは

メンター (Mentor) の語源は、ホメロスの叙事詩イリアスとオデュッセイアの中に描かれた老賢人メントルにある。オデュッセウス王がトロイ戦争に出陣するとき、まだ幼い自分の息子テレマコスの養育を依頼したのが、彼の昔からの盟友のメントルであった。メントルはオデュッセウス王がトロイ戦争を戦っている間、また10年におよぶトロイ戦争が終わった後、神の怒りに触れ故郷イタケの街に戻れず各地を放浪している間、テレマコスの養育を立派に行い、最後には女神アテナの姿を借りて青年テレマコスとともに放浪の身のオデュッセウス王を助け出したとされる人物である。このメントルとテレマコスとの関係は、その後ヨーロッパで書かれた多くの物語のモチーフとなって、幾多の小説や教育書に登場することとなった。西洋人にとって、賢者メントルと聡明で勇気ある青年テレマコスとの物語は、言わば理想的な師弟関係として深く心の中に潜んでいる物語である。

この由来から、今日ではメンターという言葉は、「人生経験が豊かな人」、「良き指導者」、「後見人」、「助言者」、「支援者」、「師」、などの意味で使われるようになっている。また、メンターの対になる言葉として、「被保護者」、「被後見人」などを意味するフランス語のプロテジェ (protégé)、あるいは英語のメンティ (mentee) という言葉が使われている。

メンタリングとは

メンタリング (mentoring) とは、「知識や経験豊かな人 (メンター) が、まだ未熟な人 (プロテジェ) に対して一定期間継続的に行う、キャリア的、心理・社会的な支援」を意味する言葉である。そのような関係性をメンタリング関係、あるいはメンター—プロテジェ関係、と呼ぶ。

メンタリング関係は、何も西洋の伝統の中にだけ存在するものではない。わが国においても、仏道や芸事、職人や学者の世界には、師匠と弟子、教師と生徒、覚者と修行者、親分と子分、先輩と後輩、後見人と被後見人、などこれと同種類の関係性を見ることができる。伝統的な場だけではない。近代的な経営組織においても、このような関係は容易に見い出せる。新入社員に対して特定の先輩社員が仕事のやり方や心構えを教えたり、新しい仕事に配置換えになった社員の面倒を熟練者が支援したり、というのがその例である。また、ブラザー・シスター制度、指導員制度、プリセプター制度、OJT プログラムなど、会社が制度的に介入して、本来個人的なメンター-プロテジェ関係の構築を手助けしている例もある。

企業社会におけるメンタリング関係が注目を集めるきっかけになったのは、1970年代後半に米国で行われた一連のキャリア・サクセス研究からである。研究は、米国を代表する企業のトップ層にまで登りつめた人の多くは、ビジネスマンとしてのキャリアの途上で「人生の師」とも言うべき人物と出会い、その人の支援や薫陶を受けてキャリアの階段を上ってきたという事実を明らかにした。この事実の発見がもとになって、米国では1980年代から最近に至るまで、多くのメンタリング研究が盛んに行われてきた。その結果、経営組織における「メンタリングの機能」と「メンタリングの効果」に関する多くの研究が積み重ねられてきた。

メンタリングの機能と効果

ボストン大学の Kathy Kram は、かつてメンタリング関係にあった（あるいは現在もあり続けている）18組のペアに対して深層面接を行った。目的は、その関係性の中でメンターはプロテジェに対してどういうことを行い、2人の間でどのような関係性が生成・展開していったかを調べるためであった。その結果、メンターがプロテジェに対して行う行動（メンタリング行動）は、「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」に分類でき、さらに下位分類としてキャリア的機能には「スポンサーシップ」「推薦と可視性」「コーチング」「保護」「挑戦しがいのある仕事の割り当て」が、心理・社会的機能には「役割モデル」「受容と確認」「カウンセリング」「友好」があることを明らかにした（表1参照）。

彼女のこの分類は、その後多くの研究者の拠りどころとなり、これら2つの機能、9つの概念を測定する心理学的尺度がその後数多く開発されている。その影響もあって、現在、メンタリング研究は関係性を精査する定性的な研究よりも、メンターの行動に焦点を当てた定量的な研究へとシフトしている。また、メンタリング関係は、一般に「開始」、「養成」、「分離」、「再定義」の段階を経過して展開してゆくという知見も Kram によって提唱されている。

表1 メンタリングの機能 (Kram, K. 1985 (渡辺・伊藤訳)、をもとに作成)

キャリア的機能	心理・社会的機能
組織の中でのキャリアの上昇を支援する機能	組織におけるプロテジェの立場、役割、アイデンティティを明確化する機能
<p>5</p> <p>○スポンサーシップ キャリア・アップにつながる仕事の機会を与えるように上層部に具申する行動</p> <p>○推薦と可視性 組織の上層部にプロテジェの存在をアピールする行動</p> <p>○コーチング 仕事の仕方を教えるとともに、目標達成のための戦略や手法を提示する行動</p> <p>○保護 プロテジェの評価を脅かすリスクを削減し、またリスクからプロテジェを守る行動</p> <p>○挑戦しがいのある仕事の割り当て やりがいのある仕事を与えるとともに、その仕事への挑戦を支援する行動</p> <p>10</p> <p>15</p>	<p>○役割モデル 上位者としての望ましい行動や態度をモデルとして示す行動</p> <p>○受容と確認 プロテジェを個人として尊重し、無条件の肯定的関心を持っていることを伝える行動</p> <p>○カウンセリング プロテジェの自己肯定的感覚を脅かすストレスやコンフリクトを、相談・傾聴によって軽減する行動</p> <p>○友好 職責の上での上下関係を離れて、友情を育み、交流を行う行動</p>

一方、メンタリングの効果に関する研究も数多く積み重ねられている。メンタリングはプロテジェのみならず、メンターにも、また組織に対しても効果を及ぼすということが明らかになってきた。メンタリング関係を持つことによって、メンターとプロテジェは「キャリアの発達とサクセス」「キャリア満足」や「高いモチベーション」「高業績」を獲得することが実証されている。また、メンターはメンタリングを行うことによって「優秀な助手の獲得」や「他者からの肯定的な評価」を得る。プロテジェもまた、メンタリング関係から「組織社会化の成功」や「肯定的な自己イメージと自信の獲得」を得ることが出来る。メンタリングの持つこうした影響力を利用すれば、経営組織はメンタリングを従業員を育成する有力な手段として用いることも出来る。

しかし注意しなければならないのは、このような結果は主としてアメリカの企業組織をフィールドとした研究から導き出されたものであることである。わが国の企業とそこで働く従業員を対象とした場合、同様のことが言えるのかという疑問が残る。また、長期雇用制度が広く行き渡っているわが国企業では、先に入社した先輩が後輩の面倒を見たり、上司が部下を育てたりすることはごく自然に見られることであり、ことさら「メンタリング」という概念を用いてこれらの行動を分析する必要はないという見方もある。また、年功主義が色濃く残っているわが国では、メンタリングはキャリア・サクセスというよりも従業員の職務満足やメンタル・ヘルスの状態と大きく関連しているのではないかと、という推測も可能である。

メンタリング・プログラムについて

先述したように、メンタリングとは、①成熟し経験を積んだ年長者（メンター）が、②若者や未熟練者（プロテジェ、メンティ）と、③基本的に1対1で、④継続的、定期的に交流して、⑤プロテジェのキャリア発達を支援するとともに、⑥心理・社会的な成長を支援する関係性、のことを言う。特徴としては、①教育の専門家ではない普通の素人によるボランティアな支援行動であること、②メンタリング特有の「技法」があるわけではなく「関係性そのもの」に意義があること、がある。

メンタリング関係は本来自然発生的に生じるものである。しかしその望ましい効果が明らかになるにつれ、これを公式的なプログラムの中で実現しようという動きが出てきた。それがメンタリング・プログラムと呼ばれるものである。メンタリング・プログラムにはさまざま

表2 メンタリング・プログラムの例（渡辺・荒井・久村他（1998）より抜粋）

第1ステップ： プログラムの実施準備	プログラム担当部門（通常 HRM か HRD 部門に置かれる）が、経営上層部の理解と支持を取りつけ、メンターの裁量権と責任の範囲を明確にする。プログラム全体のフレームワークの作成とともに、選抜、教育・訓練、マッチングの方法など、具体的な手続きを決定する。
第2ステップ： 告示と候補者の募集	プログラムの存在、参加対象者、目的、期間などを普く、偏りなく従業員に伝える。応募については、自薦・他薦のどちらも受け付ける。
第3ステップ： メンターとプロテジェの選抜	メンターとプロテジェ候補者との個人面接を行い、目的に沿った基準をもとに候補者を選抜する。
第4ステップ： オリエンテーションと訓練	選抜されたメンターとプロテジェ双方に対して、プログラムの目的や内容に関する情報を伝え、オリエンテーションを行う。また、メンターとプロテジェ双方にメンタリングを行う技法、受ける技法について事前の訓練を行う。
第5ステップ： マッチング	同じような職務に従事し、近接した職場で働いている人どうしをマッチングする。マッチングを行う際には、個人の希望を尊重するとともに、メンタリング関係がうまく機能しない場合にはペアを解消することを保証する旨伝える。
第6ステップ： 実施とモニタリング	ペアごとにメンタリングを実施する。プログラム担当部門はメンタリングに関する相談窓口を設け、メンタリング・プロセスをモニターする。メンタリング関係に問題が生じた場合は、プログラム担当者が適切な介入を行う。
第7ステップ： プログラム評価と修正	プログラム全体に対する評価を、当事者に対するヒアリング、アンケート調査、全体ミーティング、などを通じて行う。評価は出来れば第3者機関に依頼するのが望ましい。その結果を見ながらプログラムに修正を加える。

まな形態があるが、共通する特徴として、①専門家ではない普通の「素人」の支援であること、②メンターとプロテジェがボランティアに参加する無償の活動であること、③メンタリングがつつがなく進行するよう、事務局や専門家がモニタリングしていること、が挙げられる。

- 5 表2には、アメリカの企業や公的機関で用いられている一般的なメンタリング・プログラムを示した。メンタリング・プログラムは、民間企業ではIBM、Federal Express、Motorola、AT&Tなどが、公的機関ではアメリカ陸軍、国税庁、などの大規模組織のほか、無数の病院、学校、で用いられている。このようなプログラムは、①新入社員の組織社会化、②社員のマネジメント能力や職務遂行能力の向上、③アフターマティブ・アクションの手段、
10 ④キャリア・ディベロップメント・プログラムの一環、⑤離転職の防止、⑥企業後継者の育成、⑦メンタル・ヘルス対策、などを目的に実施されてきた。

メンタリング・プログラムの適用領域

15 このようにメンタリング・プログラムは、企業内部の人的資源開発の手段として発達してきたが、1990年代になって、「社会運動領域」や「専門家育成領域」へも展開されるようになってきた。

社会運動領域では、非行、学業不振、引きこもり、シングル・ピアレント、などの青少年の援助活動に用いられている。米国では既に100年の歴史を持つBBBS運動（Big Brothers & Big Sisters Movement）があるが、これにメンタリング・プログラムを適用することなどが行われている。その効果として、統制群を用いた比較研究で薬物使用（-46%）、飲酒（-27%）、怠業（-50%）などの成果が報告されている。

専門家育成領域でも、特に看護婦、教員、など対人サービス職の育成に適用され、効果のあることが報告されている。また、将来の社会を背負う有為な人材を育成するためのメンタリング・プログラムも開発・適用され始めている。

25 米国ではこうしたプログラムに多くの企業が参加し、メンタリング・プログラムを自社の人的資源開発のためだけに用いるのではなく、企業の社会貢献活動の一環として用いる例が増えてきている。以下では、そうしたプログラムを、「企業内人的資源開発プログラム」と「企業の社会貢献型プログラム」に分けて具体例として示す。

企業内人的資源開発プログラムの例

【事例 1 : PX 社の事例】

PX 社は、外資系の製薬メーカーである。製薬メーカーは現在 4 つの大きな環境変化に直面している。第 1 に、政府の医療費抑制政策を背景とした医薬品市場の成長力の鈍化、第 2 に、新薬開発の困難性と開発競争激化の結果としての開発経費の増大、第 3 に、開発経費回収のための販売競争の激化、そして第 4 に、日米欧医薬品規制の国際的ハーモナイゼーション活動 (ICH) による国際的新薬申請競争の激化、である。これらの環境変化に対して、欧米企業はいち早く生き残り策として大型 M&A 戦略を進めて来た。大型 M&A の目指すところは、市場シェアの拡大と、多額の開発費用と長時間かかる R&D において競争優位を獲得しようことにある。つまり、①国際的に通用する革新的な新薬を開発し、②新薬開発に要した莫大な費用の回収を市場シェアの拡大によって速やかに行い、③次期新薬の研究開発のために必要な投資を行う、というサイクルをいかに滞りなく速く回せるかが製薬業界で生き残るための必須条件となっている。

製薬会社における MR (医薬情報担当者) の役割

このサイクルを回すために重要な役割を演じるのが、MR (Medical Representative : 医薬情報担当者) と呼ばれる営業マンである。MR の職務には、医薬情報の提供・収集・伝達という機能と、販売促進 (売上の向上) の 2 つの機能がある。過去、日本の製薬業界では、1961年に導入された国民皆保険体制のもと医療報酬出来高払い制度が適用され、公定価格より安い価格で仕入れる医療機関は、薬を使えば使うほど薬価差益が得られる仕組みが出来上がっていた。このようなシステムの元、製薬企業は利潤を追求する営利企業として販売促進活動を強化してきた。しかし、1992年の流通取引慣行の改善により、MR は医療機関への納入価格交渉に一切関与できなくなり、さらに1993年にはプロモーション・コードが改定され、公正競争規約の見直しが行われた。このような状況を受け、MR の資質の向上を図り、社会からのニーズに対応し、MR の社会的地位の向上を図るべく、財団法人医薬情報担当教育センターによる MR 認定試験が実施されるようになった。

現在、日本には約 5 万人の MR が活動している。製薬企業は売上高のおよそ 15% を MR の直接費用として負担していると言われ、MR の人数の多さと生産性の低さが、販売促進費の増大や、ひいては研究開発費の圧迫へとつながっていきと考えられている。生産性の高い少数精鋭の MR を育成することが、先に述べた、①新薬の開発→②投資の回収→③新薬開発への再投資、のサイクルをすばやく、滞りなく回すことにつながってくる。

新人 MR 育成を目的としたメンタリング・プログラム

このような状況のもと、PX 社では定期採用で入社した大学・大学院卒の新入社員に対し、MR 教育の一環としてメンタリング・プログラムを提供し、彼らのつつがない育成を試みた。

このプログラムでメンターとなったのは、まもなく支店長クラスの職位に昇進する可能性のある40歳半ばの18人のベテラン MR で、全員が本社に新たに設置された「キャリア支援部」の所属となっていた。一方、プロテジェは2000年4月にPX社に入社した98人（男性：61人、女性：37人）であった。プログラムは1年間継続して行われ、次年度の新入社員が入社する前に終結するというものであった。

メンターの人数がプロテジェの人数より圧倒的に少ない状況であったので、PX 社では1人のメンターが複数のプロテジェ（新入社員）を担当することとした。具体的には、メンターを全国各地の支店ごとに1名ないしは2名割り振り、各支店には4人から10人のプロテジェが配属された。したがってメンター側から見れば、4、5人程度のプロテジェの面倒を見ることになったが、プロテジェ側から見れば1対1のメンター—プロテジェ関係が成立していた。

メンタリング・プログラムの進行状況

PX 社のメンタリング・プログラムの進行状況は以下のとおりであった。ただし、このプログラムは、当初1年間継続する予定であったが、他社との事業統合の影響により半年間で終了されることとなった。

第1ステップ： プログラムのアナウンス (99年11月・12月の2回)	説明会を開催し、新入社員に対し新たにメンタリング・プログラムを導入することが関係部署に伝えられた。
第2ステップ： メンターの選抜 (99年1月)	メンターの選抜を行った。選抜は公募制によるものではなく、人事部が適格と判断した人材を指名した。
第3ステップ： 専務局担当者の研修 (00年2月)	メンタリング・プログラム専務局担当者に対して、外部の専門家による「メンタリング」に関する研修が行われた。
第4ステップ： メンター・トレーニング (00年3月)	メンターに対して、プログラムの目的や内容に関する情報を伝え、オリエンテーションを行った。また、メンタリングを行う際に必要なスキルやテクニックについて事例を通じて研修した。

第5ステップ： プロテジェ・トレーニング (00年4月)	プロテジェ（新入社員）に対して、メンター制度の目的や内容に関する情報を伝え、オリエンテーションを行った。また、メンタリングを受ける場合の心構えや態度についての研修を行った。	
第6ステップ： マッチング (00年5月)	プロテジェの配属支店が公表されたのを機に、メンター、プロテジェの双方を紹介し、マッチングが行われた。マッチングが発表された時は、メンター全員がプロテジェのいる研修施設に集り、事務局による紹介・顔合わせ・互いの紹介・メンターによる支店状況の説明・打ち合わせ・相談、などが行われた。	5
第7ステップ： 実施とモニタリング (00年5月～9月)	プロテジェはこの期間、多くの時間を研修センターでMRとなるための教育を受けて過ごしたが、その間メンターは頻繁に研修センターに立ち寄り、メールや電話でメンタリングを行った。研修期間中にプロテジェが支店に実習に出たときには、メンターはプロテジェの実習に付き添って支援を行った。また、この間、メンターとプロテジェに対して、実際に起こった具体的なメンタリング事例を中心としたセミナーが、それぞれ1回ずつ開催された。事務局はメンタリングが進行するにつれ寄せられる、メンター、プロテジェの双方からの質問に答えるとともに、トラブルに対応した。	10 15
第8ステップ： 中断のアナウンス (00年9月)	他企業との事業統合による組織構造、業務形態の再編が発表され、メンタリング・プログラムの半年間での中断がアナウンスされた。急遽メンターとプロテジェの支店合同セミナーが実施され、両者の意見交換がなされた。	
第9ステップ： 評価と事後セミナー (00年10月)	プログラム終了後、メンター全員が集合してプログラム全体の評価と、個別のプロテジェとの関わり方についての討論が行われた	20

メンター、プロテジェ、メンタリング・プログラムに関する感想

プログラム中断のアナウンスがあった後、メンターとプロテジェに、ペアとなったメンターやプロテジェとの関係、さらにはメンタリング・プログラムそのものに関する感想を尋ねたところ、以下のような返答が返ってきた。表の左（メンター）と右（プロテジェ）はペアとなった人物相互の発言を示している（主な感想を抜粋して掲載）。

	メンターからプロテジェへ →	← プロテジェからメンターへ
1	前向きではあるが、今ひとつ営業マンとしてのセンスが低いと考える。人との対話のスキル向上が必要。(男性)	メンタリングは良い制度だ。続けてもらいたい。仕事だけでなく、社会人としての常識や持つべき態度などをずいぶん教えていただいた。(男性)

5	2	〇〇支店に配属になったメンバーの中で一番優秀な成績を取っている。考え方もしっかりしており、既に一人で現場をまわっても十分できる能力を有しているとの評価も営業所でなされており、今後楽しみな存在である。(男性)	メンターの〇〇さんには、コンタクトの回数は少なかったものの、心の支えになっていただけたと思います。今後とも連絡が取れればありがたいです。(男性)
	3	第3期研修の頃、自信喪失していた時期があり、心配していました。先輩MRとの同行を通じて少しずつ自信を持てるように変化してきたと思います。(男性)	メンターの方々は過去の素晴らしい実績があるので、失礼がないようどうしても距離をおいて構えてしまいました。(男性)
10	4	十分にコンタクトを取れなかったことを反省しています。若干おとなしいタイプであり、もっと自己主張できるようアドバイスをを行いました。内に秘めているやる気をもう少し前面に表現できるよう願っています。(男性)	私個人としては、メンターの方、メンタリングをどのように活用していけばよいかつかみきれなかった。今思えば、仕事に対する不安な点をもっと積極的に聞けばよかったと思うが、そういう機会も少なかったように思う。今後担当を持って一人で仕事をしていく時にこそ、上司には相談できないことをメンターに聞いてもらいたい時が来るかもしれないと思います。(男性)
15	5	その真面目な性格はカスタマーからも信頼されるタイプであると思います。スタッフとも良く馴染んでいるようですので安心です。英語が得意なので、英語力の向上も併せて貪欲に知識を吸収して欲しいと思います。(男性)	どの方向にステップを踏んだら良いのか分からず右往左往していた私に、PX社でのキャリア・パスへの方向づけをしてくれた。また、そのきっかけを与えてくれた。今後希望するキャリアへ進むために、今何をすべきかを教えてくださった。非常に感謝している。(男性)
20	6	当初、初めての営業活動であまりうまく行かずショックを受けていたようで直接TELで相談を受けましたが、話をしたら安心したらしく気持ちを切り替えて頑張りがかなりの成果を上げました。性格的に明るく素直なのでこのまま成長してほしいと思います。(男性)	最初の頃は本当に不安ばかりでしたが、メンターの〇〇さんがいらしたことで、心のどこかで助けてくださるという安心があり、本当にありがたかったです。支店ごとに集ってメンターを囲み話をするプログラムは、新入社員にとっては本当にありがたい制度だと思います。今後の新入社員にも必要なのではないかと。(女性)
25	7	明るく頑張り屋。課題を与えて結果、結論を出させ、ひとつずつ自信を持たせてゆくことが今後とも必要と考える。(男性)	当初、メンターという人がいることに非常に抵抗を感じましたが、実際に接してゆく上で、仕事上で非常によくいただきました。四国という慣れない土地で仕事をもっと頑張ろうと思えるようになったのはすべてメンターの〇〇さんのおかげです。(女性)
30			

8	非常に真面目に仕事に取り組んでおり、成長が楽しみである。ナイーブな面が当初感じられたが、今は十分なやる気で仕事に取り組んでいる。(男性)	メンターは自分で選ぶことができない。現場では結局上司でしかないなどの理由から、自分のほうから閉鎖的になっていた部分があり、あまり頼ることもありませんでした。逆に他の地域のメンターの方が話しやすかった。(女性)	5
9	チャレンジ精神に富み、困難な課題にも積極的に取り組む。現場での経験にて十分に成長を期待できそう。(男性)	メンター一人に対して、プロテジェ8人ということで、メンターが忙しく仕事の話しかできなかった。私はプライベートなことまで話そうと思っていないので丁度よい。(女性)	10
10	高い Will を持っているものの、性格的に少し軽いところがあり、私生活の面で崩れなければ良いのだが、そのあたりに少し心配はある。ただし、営業所長以下、面倒見も良く、職場の雰囲気も好環境にあり、自ずと成長して行くものと考える。(男性)	支店のプロテジェと営業所のプロテジェへの対応のバランスが全く取れていない。営業所では忙しすぎてスキルやシステムのことについてなかなか聞けないのに、支店に配属された同僚たちは、懇切丁寧なメンタリングを受けている。今後は支店以外の他の営業所を中心にメンタリングをするというシステムにする方が良いのではないかと。(男性)	15

【事例 2 : SS 社の事例】

東京都内に本社をおく、SS 株式会社（以下 SS 社）は化学素材を扱う技術オリエンテッドなメーカーである。米国本社がその株式を 50% 保有し、残りを国内の ND 株式会社と SD 株式会社が折半で保有する外資系の会社である。SS 社は現在世界各地 60ヶ国以上に事業を展開している文字通りのトランス・ナショナル企業である。世界中をつなぐ同社の情報網を運用する中で、いかなる発受信にも分け隔てせず、グループ一体となって切磋琢磨していかうとするそのスタンスから、当グループのトランス・ナショナル企業として理念・姿勢が窺い知れる。このトランス・ナショナルな企業経営手法の一環として、グループ内の技術職者を対象とした独特のメンタリング・プログラムが存在する。

SS 社の社内キャリア・パス

SS 社では、創造性に富む画期的商品を世に送り出すことを促進するため、自由度の高い組織風土と、高い自己責任能力が個人に求められている。組織と個人との関係は、対等な大人の関係、つまりプリンシパル＝エージェントという関係になるべきという前提条件が基本にある。お互いに WIN-WIN の関係性を求めるからこそ、組織は個人を雇って場を提供

し、個人は組織の経営資源を用いて自己実現を果たす、という理念がそこにある。

この考え方は社内のキャリアパスについても見て取れる。即ち、プロフェッショナル型とマネジメント型という複線型のキャリア・ラインが用意されているのである。この2つのキャリア・ラインは、「デュアル・ラダー・システム (Dual Ladder System)」と呼ばれており、

5 それぞれのラインの主なポジション名は以下のとおりである。

マネジメント型キャリア・ライン	プロフェッショナル型キャリア・ライン
テクニカル・ディレクター	コーポレート・サイエンティスト
ラボラトリー・マネジャー	ディビジョン・サイエンティスト
テクニカル・マネジャー	シニア・スペシャリスト
テクニカル・スーパーバイザー	スペシャリスト

10

双方のラインには比較可能な同等ランクのポジションがあり、そのポジションをマイルストーンとして社員はキャリアを描くのである。マネジメント型とプロフェッショナル型のどちらのキャリア・ラインを選択するかは、本人が管理職に登用されるレベルに達したときに決めるのが一般的である。管理職に昇進するときには上司との面接があり、本人がどちらを選ぶかを意思表示し、上司はそれに沿って手続きを行う。途中でキャリア・ラインを変更することも可能である。実際、マネジメント型を取った人が、途中でプロフェッショナル型に移行する例はあるし、またその逆のケースもある。ただし、キャリア・ラインの変更は一人1回に限られている。ラインによる賃金格差は設けていない。

15

この複線型のキャリア・ラインは、技術職の社員にも用意されている。つまり、技術職として採用された社員も、しかるべき経験を積んだ後、マネジメント型かプロフェッショナル型のどちらかを選択できるのである。これは日本のメーカーでよく見受けられる、若いときは技術職として働き、ある一定の年齢になったらマネジメントのポジションに任ぜられるといったケースや、技術者として有能であると会社が判断した人材だけを研究開発の一線に残し、パフォーマンスがあがらないと判断した人材をマネジメントポジションに任じるといったものでもない。

20

25

このように書くと、社員は会社の人的資源管理政策に関わらず自由にキャリアを選択できると考えられがちだが、制限は当然存在する。会社に必要なマネジメント型管理職のポストの数はほぼ決まっているから、その進路に進みたい人はポストが空いたときにその能力を持っていることを示し、それが会社から認められる必要がある。同じことはプロフェッショナル型にも言え、プロフェッショナルとして活躍したい人は、専門分野のプロフェッショナルとして通用する能力があると会社が認めなければ登用されない。

30

このように、社員は基本的に自己責任のもとでキャリア・デザインを行い、その結果を組

組織が判断する。組織が個人に役割の転換を求める場合は、会社側のフォロー体制と個人の役割認識が徹底される必要があるが、SS社を含むこの企業グループでは、この役割認識が浸透し、会社としてもそれを評価する体制が構築されている。

技術者育成を目的としたメンタリング・プログラム

5

先述したように、SS社は化学素材を扱う技術オリエンテッドなメーカーである。SS社の強みは先進的で優秀な技術者を数多く抱え、革新的な技術を提示することで他社との競争優位を実現していることにある。そのため、SS社には優秀な技術者を育成するための各種の教育プログラムが存在する。メンタリング・プログラムもそのひとつであり、先端的な課題に取り組んでいたり、熟練の域に達した技術者が、1対1で後進の育成にあたるという実践

10

がなされている。

SS社の技術者育成メンタリング・プログラムには以下の特徴がある。

- 1 プロテジェ（SS社の社内呼称＝メンティ）は、上長の指名により選ばれる。
- 2 プロテジェ選抜の基準は、将来を嘱望されるエリートとする。
- 3 メンターは日本のSS社から選抜されるのではなく、世界に展開するグループ内の人材から選ばれる。
- 4 メンターの選抜にあたっては、専門分野で優れているだけでなく、人材育成への関心と意志のある技術者から選ばれる。
- 5 SS社はメンターの派遣元のグループ会社に対して対価を支払う。
- 6 メンター派遣期間は1年間とし、派遣元と派遣契約を結ぶ。

15

20

このプログラムによって、SS社では既に米国本社から数名のメンターの派遣を受けている（P.15の図を参照されたい）。

新たなメンタリングプログラム構築への胎動

外部環境が複雑化と、組織内における多様性の尊重という側面から、SS社では能力開発部を中心に、メンタリング・プログラムの必要性は今後より一層高まるであろうと予測している。そこには今後、ライフ・デザインやキャリア・デザインを自ら描かなくてはならない状況に直面する個人にとって、メンターの必要性が一層高まるという認識がある。

25

現在、技術者のみを対象に行なわれているメンタリング・プログラムは、エリート候補生のモチベーションアップという色彩が強い。そこで、個々の技術者が陥りやすい開発と組織上の技術マネジメントの乖離から生じる問題を解決する制度として、SS社ではコストのかからない、言葉の壁にも対応できる日本の組織風土にあったメンタリング・プログラム策定

30

の模索が始まっている。と同時に、技術者のみならず非技術者も対象としたメンタリング・プログラムの導入も併せて目下検討している。グループの本社のある米国ではメンタリングとは何かについてのコンセプトは教えているが、メンタリング・プログラムの運用は各部門で任せているということもあり、日本型メンタリング・プログラム構築が急がれるところである。

この点に関し、SS社のシニア・マネジャーは以下のように語っている。

◎能力開発部次長 K 氏

「人的資源開発 (HRD) の一手法としてメンタリングの可能性は大きく、各人のキャリア・デザインや人材育成、人事システムなどのバックアップに有効であると考えます。例えばリーダー育成を目的とした研修が行なわれると仮定した場合、これまでの経験上、対象となるリーダー層のマインド・セッティングをする必要がある。換言すれば、「気づきの重要性」を十分認識していると言うことだ。「なぜ今議論されるのか」「なぜ今それが求められているのか」という納得づくの当事者意識やマインドがないと、どんなに変革を目指した研修を実施しても吸収は期待できない。Off-JT でよくある、単発で一般論的なセミナーは効果がないと考える。他人がやるから自分もやるというのでは、周りに悪影響が生じかねない。最近新入社員の半ばで自己のキャリアを考えさせるフォローアップ研修を新設したが、各自が自らのキャリアについてもっと考える必要性を感じている。メンタリングに関して言えば、各部門長が重要なシステムであることを認識することが大事である。そもそも後進の育成という観点からは、ミドルのセカンド・キャリアとして本来導入しやすいものと考えている。」

◎マーケティング本部顧問 S 氏

「新入社員配属は必ずしも本人の希望どおりにはいかない。上司との相性も、ある意味では‘運’の域を出ない。メンタリング制度があれば、相性の悪い上司を直属の長として組み合わせられてもモラルダウンに陥らず救われることが期待できる。企業にとってはせっかく採用した人材である。メンタリングはその人材の潜在能力を抽出し、キャリアを開くチャンスを与えることが出来るものと認識している。」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

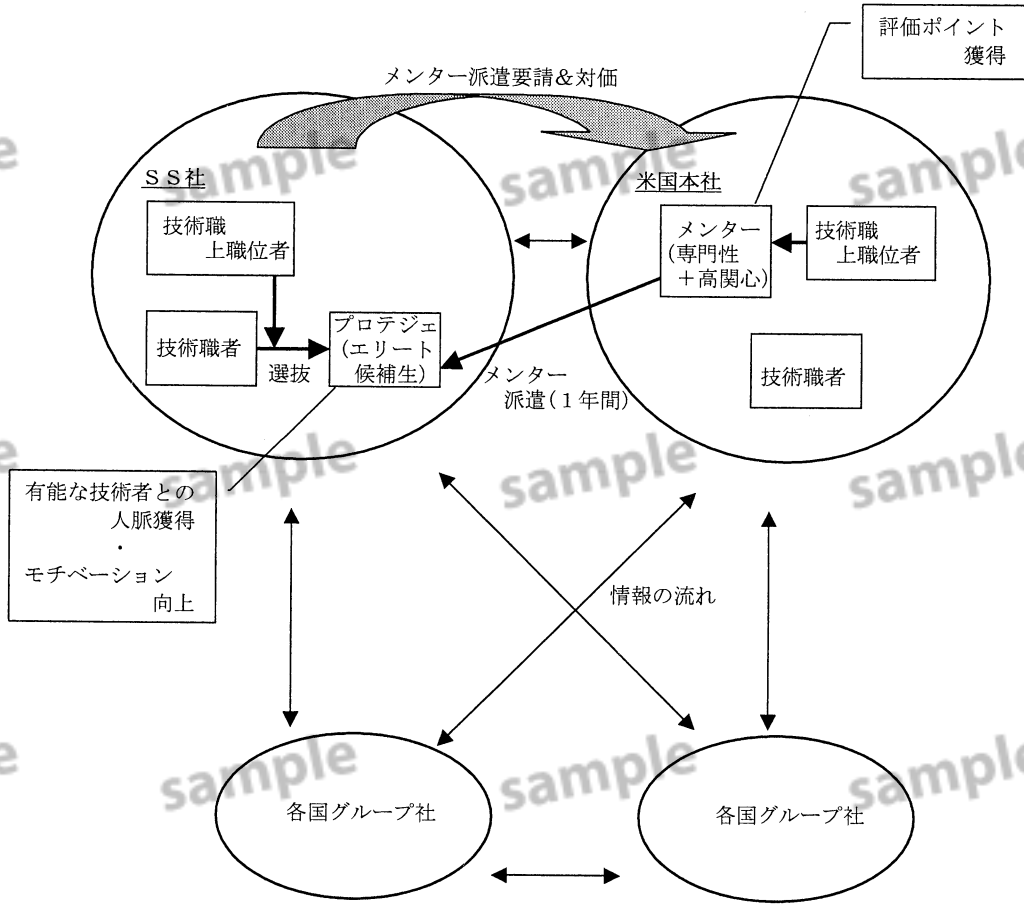
sample

sample

sample

sample

sample



企業の社会貢献型プログラムの例

日本における企業の社会貢献活動状況

従来の日本企業の社会的活動は、大別すると「環境保全活動」と「社会貢献活動」であった。中分類には「自然環境保全活動」「地域活動」「国際交流推進」「社会福祉活動」などが含まれる。さらに具体的には、環境保護活動、クリーン・アップ運動へのボランティア参加、子どもを対象とした実験教室などの開催、スポーツ大会協賛、寄付、第三世界への文化的支援（学校建設、留学生受け入れなど）、福祉財団設立、社員のボランティア参加支援などが挙げられる。特に最近ではブロードバンド時代を迎え、ハイテク企業がパソコンを小中学校などに貸与しインターネット関連の教育をサポートするといった社会貢献が増加している。

さらに昨今では、さらに広義に、環境対応、人権配慮、コンプライアンス、倫理、労働・雇用といった企業と社会のかかわりのさまざまな側面に目を向け、これらすべてを“企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）”と捉える企業が増えてきている。そしてCSRに積極的に取り組み社会的責任を果たしている企業には、リクルート上優秀な社員獲得に有利、従業員のモラルとモラルの向上、消費者・顧客の支持、政府の許認可判断に有利、高株価などの効果をもたらされていることが研究により徐々に明らかにされつつある。

企業のステークホルダーを経済的ステークホルダー（株主、取引先、顧客、従業員）と社会的ステークホルダー（地域住民、市民、NGO、NPO、マスコミ）とすると、これまで企業は前者との付き合いに積極的に取り組み、後者との付き合いは問題対処的であった。しかし今や前者だけを視野に経営を考えるのではなく、サステナビリティの観点から、社会に目を向ける事の必要性を、企業経営陣が認識し始めていることが、‘環境’‘社会’‘経済’の3つの収支を開示し報告する「サステナビリティ報告」の増加からもうかがえる。そして、社会的活動のなかみも、単に寄付や助成金の出資だけではなく、行動的で直接的で継続的な取り組みがなされつつある。

このような中、メンタリング・プログラム発祥の地である米国で新たに展開されつつあるのが、「企業の社会貢献型メンタリング・プログラム」である。お金ではなく企業が有する人的資源を活用した新たな社会貢献がそれである。

企業の社会貢献型メンタリング・プログラムは、1995年ごろから盛んになり、①地域の学校とタイアップした学習支援プログラム、②非行や学業不振、引きこもりの青少年のための社会復帰プログラム、③優秀な学生・生徒の能力開発プログラム、④貧困家庭、マイノリティ・グループ出身青少年の支援プログラム、など多様に展開していつている。またその方法

も、①伝統的な1対1の直接的な面会を行う方法、から、②IT技術を活かした、e-メンタリング（テレメンタリング、サイバー・メンタリング、などとも呼ばれる）まで、多様な展開を見せている。また、これに参加する企業も、ヒューレットパッカード、デュポン、米国ソニーミュージックエンターテインメント、マクドナルド、IBM、インテル、AT&T、ボーイング、マイクロソフト、オラクル、ダウケミカル、モトローラ、など、多種多様な企業によって展開されている。

注目すべきは、こうした企業の社会貢献型メンタリング・プログラムも、そのスキームは上述した、①専門家ではない教育に関しては普通の「素人」の支援であること、②メンターとプロテジェがボランティアに参加する無償の活動であること、③メンタリングがつつがなく進行するよう、事務局や専門家がモニタリングしていること、に則っていることである。このスキームがどの程度の汎用性を持つのか持たないのか、事例を見てみよう。

【事例3：ヒューレット・パッカード（HP）社の事例】

1995年、HP社のSEであったD. Neil氏は、地域のフォートコリンズ小学校の3～6年生を対象とした社会貢献型ボランティアのメンタリング・プログラム、ITC（International Telementor Center）を創設した。これが数年の間にまたたく間に発展し、1998年にはHP社以外の参加も求めて、社会貢献型メンタリング・プログラムの実施・運用組織としてコロラド州立大学のCSMATE（Center for Science, Mathematics and Technology Education）に移管された。このプログラムには、1998/99年度には1647人、1999/00年度には1966人の生徒と、その約9割の人数のメンターが参加した。

ITCの活動の目的は、「危機的状況にある生徒を中心に、一般生徒も対象とし、数学、科学、工学、コミュニケーション、キャリア教育計画をオンラインによって支援すること」にある。この取り組みは、地域の中学・高校の12～15歳の生徒（プロテジェ）と、HP社の熟年社員を中心とした従業員（メンター）とをマッチングさせるプログラムとして実現されている。メンター（主にHP社のSE）は、プロテジェ（中・高生）に対して、数学、科学、工学、コミュニケーション、キャリア教育計画をオンラインで教え、学習を支援している。

ITCのメンタリング・プログラム

ITCのメンタリング・プログラムは、HP社による社会貢献型テレメンタリングとして位置づけられる。マッチングの後、プログラムに則ってメンタリング関係が維持されているかどうかをITCの担当者がモニターする中で、それぞれのプロテジェ（生徒）がメンター（HP社の社員）と協働する。このプログラムは通常の授業活動の一環として扱われている。

そのプログラムの概要は次の通りである。

- ① 教師が授業プロジェクトプランを ITC に示し、テレメンタリングを申し込む。
- ② ITC においてプロジェクトを審査し、受諾の可否を決定する。受諾の割合は20～25%
5 である。
- ③ 各プロジェクトは公開され、期間、メンターへの要請、プロジェクトの概要、評価目
標、各週のシラバス、内容、チェックポイント、到達目標、生徒（プロテジェ）の自己
評価、教師の役割、HP 社員（メンター）の役割、などについて詳細な説明がなされ
る。
- 10 ④ 教師と ITC の間でプロジェクト立ち上げに関する合意が成立後、生徒が申し込む。性
別、趣味・興味、プログラムへの期待、担当教師名などが告知される。
- ⑤ プロジェクトの内容と生徒の属性が全メンター（HP の社員たち）に通知される
- ⑥ 通知を見て、メンター（HP 社の社員）がプロジェクトへの参加を申し込む。
- ⑦ ITC は、プロテジェとメンターとのマッチングを行う（生徒の待ち時間は 4～5 時
15 間）。
- ⑧ 組み合わせられたプロテジェとメンターは、教師が提案したプランに従って学習を進め
る。
- ⑨ 教師は毎日メールをチェックするとともに、生徒（プロテジェ）とメンターの双方から
20 の質問やコメントに48時間以内に答え、ITC にも連絡する。テレメンタリングに支障
をきたす学校行事があればそれをあらかじめメンターに連絡する。教師は毎週、メン
ターとプロテジェ（生徒）の双方と接触する。
- ⑩ ITC は 2 週間ごとにプロテジェ（生徒）とメンターに数項目からなるアンケートを行
ない、数分間の点検調査を実施する。
- ⑪ 教師は生徒とメンターとの関係と学習の進展具合をモニターする。何か問題が生じた場
25 合は、教師は48時間以内に ITC に報告し、解決する義務を負っている。
- ⑫ プログラム終了時に教師はメンターのプロテジェへの貢献を評価する。

このメンタリング・プログラムの特筆すべき特徴は 2 点ある。

- 30 第 1 は、当該分野に精通した成熟した大人（メンター）が、教師の提示したシラバスに従
って、1 対 1 で生徒（プロテジェ）に一定期間、継続的に学習支援することにある。まさ
に、熟練 SE らがその実務経験を存分にいかしながら青少年の教育に従事している。一人一
人の生徒の興味や関心を中心に、1 対 1 の個別継続指導、助言、励ましが毎週30～45分、1

日6分というわずかな時間と労力で継続して行われる。

第2の特筆すべき点は、E-mailを利用したテレメンタリングという手法である。インターネットには、①距離、時間の障害が取り除かれ ②対面が苦手な人も同等に会話ができ ③思いつきではない、熟考した結果の対話が可能 といった利点がある。HP社の社会貢献型メンタリング・プログラムにおいても、インターネットの活用により、「意思疎通（コミュニケーション）のためにメンターの毎週の来訪を待つ必要がない」、「メンター資源が地域企業に限らず幅広くなった」、「eメールにより瞬時の利用が可能。さまざまな負荷の軽減により、持続性が増した」、などの効果が認められている。

三者が享受するメリット

主たる関与者であるメンター（HP社の社員等）、プロテジェ（生徒）、企業（HP社）はこのプログラムから、それぞれのメリットを享受している。

メンターにとっては、「1日わずか6分という時間と労力で、次代を担う生徒に、自身の専門性を生かした教育を行うことで、彼らによき影響を及ぼし得ることに対する満足感、充実感が得られる」。プロテジェにとってこのメンタリング・プログラムは、「学びの機会」を与えてくれ、「よき相談相手を得て、気持ちの充実や落ち着きがかかれ、ストレス軽減」の機会となっていることが観察されている。また企業にとっては、「メンターを提供することでプロジェクトの実績をあげ、広報活動」になるばかりか、「エンジニアなど、将来当該専門職に就く可能性のある生徒と事前に接触を持つことで、よき人材と労働力の確保という長期的経営戦略」の布石を打てる。さらには、「メンターに指名された従業員に誇りと満足を与えることができ、ひいては所属するセクションや企業への満足感につながり、モチベーションを向上できる」。

事業の仕組みと成果

企業は次の(1)か(2)のどちらかの支援によって、ITCの顧問団体になることができる。ITCにとっては、企業からの寄付が事業運営のための資金源となっている。(1)メンター1人につき100ドルの寄付、および従業員の参加（大企業は50人、中小企業は10人）、あるいは、(2)生徒一人につき100ドルの寄付、最小20人。一方、運営経費は、人件費、事務費、光熱費、設備費、評価費、旅費、顧問料、Web-site開発費など約14万ドル/年であり、これが主な支出である。この額は伝統的メンタリングコストの約10分の1という低コストである。

教師とメンターともに、次年度への継続率はほぼ100%である。参加人数も順調に拡大し

ており、生徒（プロテジェ）は35人（1995年）→350人（1996年）→1,500人（1997年）→1,647人（1998年）→1,966人（1999年）と増加の一途をたどり、2000年には2,500人、2003年には5,500人が見込まれている。参加国も米国のみならずカナダ、オーストラリア、ドイツ、シンガポールへと拡大していつている。1998年以降は HP 社以外の企業の参加も始まった。1996/97年度の調査によれば、教師は、出席（79%）、技術使用（59%）、学校への関与（49%）、自信（47%）、学校での動機づけ（36%）、キャリア選択（30%）、成績（13%）にこのメンタリング・プログラムがよき影響を及ぼしたとしている【（ ）内の数字は同意した教師の割合を示す】。

10

【事例4：Mentor Net の事例】

15

Mentor Net は、正式名を「The National Electronic Industrial Mentoring Network for Women in Engineering and Science」と言い、専門家養成型のメンタリング・プログラムを提供している。その使命は、「ダイナミックで技術的にサポートされたメンタリング・プログラムの活用を通じて、理学、工学分野への女性の進出を促進すること」にある。多様で幅広い、かつ高度な専門知識を持つ企業で働く専門家がメンターとなり、女性の社会進出と社会の進歩をはかりつつ、工学ならびに関連諸科学を高度化することがその目的である。

20

周知のように、工学や理学の分野では、優秀な女性の進出が未だに遅れており、進出したとしても男性なみに継続して仕事や研究に従事しつづけることが少ない。彼女たちが科学技術関連のキャリアに参入することを支援するため、具体的には「工学ないしは理学を学ぶ女性（プロテジェ）と、産業界で働く専門科学者や技術者（メンター）との組み合わせを作り、彼女たち（プロテジェ）がEメールを主体としてメンタリング関係を形成するのを援助」している。

25

このプログラム生まれた経緯は、Carol B. Muller氏が1990年にダートマス大学工学部で工学・理学分野の女子学生の就学継続プロジェクトを共同で創始した経験を生かし、1997/98年に試行を開始したことに始まる。

メンタリング・プログラムの概要

Mentor Net のプログラムの概要は以下のとおりである。

30

- ① 申し込み：メンター（科学者・技術者）とプロテジェ（学生）の双方が申し込み、それを自動的にデータベース化しておく。
- ② マッチング：プロテジェと同じ領域を専門としていて、かつ、プロテジェと同等かそれ以上の学位をもっていることを基準としてメンターを選び、さらに申し込み書式に記さ

れた希望のキャリアや趣味を考慮して、最良のマッチングを見出す。マッチングの後には、両者に相手の情報を送付し、両者の承認が得られたところでマッチングが完了する。マッチングは3回まで、2週間間隔で行なわれる。

③ メンタリング開始：メンタリングが開始されるとそれと時を同じくして、教材を用いて両者のための訓練をおこなう。メンタリング・プログラムは学年ごとに、1年間を単位として更新される。期間中は事務局による支援が受けられる。

④ プログラム評価：1年が経過したところで効果についての評価行ない、終結する。

Mentor Net は、会員制度をとっている。会員は企業、大学、専門家協会の3者である。企業が会員となるには、年間\$5000の会費を支払うとともに、自らの従業員（科学者・技術者）をメンターとしてMentor Net に登録する。大学は基本的に招待される。ただし、年間年間\$2000の会費（初年度は割引が有る）の支払いが義務づけられている。専門家協会は企業と同様、年間\$5000を会費として支払うとともに、会員をメンターとして登録する。

予算／決算と実績

3年間の決算と、今後3年間の予算（1999年8月時点での見積もり）については以下のとおりである（単位＝ドル）。

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
給与・厚生	150,801	251,023	439,975	414,473	434,947	456,445
事務用品	4,517	5,000	7,500	7,875	8,269	8,682
設備	20,319	31,065	5,000	3,000	6,000	6,000
評価	5,274	28,300	40,500	40,500	35,700	26,100
広報	175	6,500	36,575	11,650	17,233	13,000
旅費	3,684	10,500	11,025	11,576	12,155	12,763
顧問料	5,072	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
人材開発費	6,590	3,000	8,000	4,000	4,000	6,000
小計（施設・ 間接費は除く）	196,432	341,388	554,875	499,690	525,249	536,283

当初3年間の参加団体、参加者の詳細は以下に示すとおりである。

	1998/99	1999/00	2000/01
志願者：学生	973	1405	2022
メンター	693	1521	2360
実際の参加者	539 (組)	学生 1250 メンター 1214	学生 2000 メンター 1913
参加大学	27	36	70
参加企業	261	588	690
メンター派遣主要企業	Intel 70 AT&T 35 Dupont 21 IBM 18 Lucent T. 11 Microsoft 10 Boeing 10 LosAlamosN.L. 10	IBM 235 Intel 102 Ford MC 97 AT&T 68 LosAlamosN.L. 29 Pratt&Whitney 27 Dupont 21 環境保護機関 19 DowChemical 17 NIH 15	IBM 440 Ford MC 221 Intel 220 Microsoft 104 Dupont 71 米国運輸省 69 Oracle 63 LosAlamosN.L. 59 AT&T 51
メンターの性別	女性 80% 男性 19%	女性 75% 男性 25%	女性 69% 男性 28%
学生の学年構成	学部生 78% 1・2年 42% 3・4年 36% 修士課程 8% 博士課程 14%	学部生 76% 1・2年 36% 3・4年 40% 修士課程 7% 博士課程 17%	短大生 8% 学部生 72% 1・2年 36% 3・4年 36% 修士課程 8% 博士課程 11%
学生の専攻分野	工学 69% コンピュータ科学 14% 生物学 8% 数学 3% 物理学 3% 化学 2% 環境学・地学 2%	工学 72% 生物学 13% 数学 4% 物理学 3% 化学 4% 環境学・地学 3% その他 1%	工学 78% 生物学 10% 数学 4% 物理学 1% 化学 3% 環境学・地学 3% その他 1%
人種構成	学生 メンター	学生 メンター	学生 メンター
白人	44% 75%	56% 79%	51% 74%
アジア系	29% 11%	25% 9%	24% 11%
アフリカ系	8% 3%	7% 4%	7% 4%
メキシコ系	3% 3%	3% 3%	4% 3%
多元系	4% 1%	4% 2%	3% 3%

(注) 本ケースは以下の資料を参考に作成した。

合谷美江『女性のキャリア開発とメンタリング』文真堂1998年。

Kawaguchi, M. 2002『社会的責任投資』。

Kram, K. Mentoring at Work: Developmental relationships in work organizations. 1985, IL: Scott & Foresman (渡辺直登・伊藤知子(訳)『メンター、そしてメンタリングー会社の中の発達支援関係』(仮題)白桃書房 2002年(印刷中))。

久村恵子「メンタリング概念と効果に関する考察—文献レビューを通じて—」『経営行動科学』第11巻第2号1997年。

久村恵子「経営組織におけるメンタリング概念に基づく人的資源開発制度の評価研究」『南山大学博士學位論文』2002年。

久村恵子・渡辺直登「メンタリング行動による人材開発の可能性に関する研究」『コミュニティ心理学研究』第1巻第1号1997年。

渡辺かよ子「米国のメンタリング・プログラムにおけるITの活用」『言語文化』(愛知淑徳大学言語コミュニケーション学会紀要)10、2002年。

渡辺直登「メンタリングによる人材の育成」『人材教育』11巻7号1999年7月。

渡辺直登「メンタリングによるメンタルヘルス対策」『変貌する職場のメンタルヘルス』(現代のエスプリ、402)、2001年。

渡辺直登「産業・経済変革期の職場のストレス対策の進め方：メンタリング・プログラム」産業衛生学雑誌 43巻 2001年。

渡辺直登・荒井稔・久村恵子他「メンタリング・プログラム・マニュアル」『労働省平成9年度作業関連疾患の予防に関する研究報告書』1998年。

渡辺直登・久村恵子『メンター／メンタリング入門』プレスタイム 1999年。

渡辺直登・渡辺かよ子「メンタリング・プログラム—コミュニティ心理学におけるその意義」日本コミュニティ心理学会第4回大会発表論文集、2002年。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.