



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 (2)

「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つ
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* (渡辺・伊藤訳 2003「メンタリング：会社の中の発達支援関係」白桃書房) より

「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け、私とともに活動していただくことを願
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](http://www.delawarementoring.org))

「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、

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの渡辺直登教授ならびにM24期生の中島薫、加藤強両君によって作
成された。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶
應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、
e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジ
ネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートで
の利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、こ
れを禁ずる。

Copyright©2004 は渡辺直登、中島薫、加藤強が保有する。

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.thepowerof1.org>)より

10

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。

15

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了後、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。ことに、17世紀のフランスの文学者フェヌロンが「テレマックの冒険」を記して以来、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む物語となった。

今日ではメンターという言葉は一般名詞として、「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ほか、「助言」や「指導」を意味する動詞としても広く使われている。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つている。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
<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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
<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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
<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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
<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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
<input type="checkbox"/> 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	

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、経営組織は従業員を育成する有力な手段としてメンタリングを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、という推測もできる。

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。

その特徴としては、①教育や福祉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。

10 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、④従業員のキャリア・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いる。

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）

15	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するとともに、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。
20	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。
25	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。
30	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。評価は出来れば第三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。

メンタリング・プログラムの適用領域

このようにメンタリング・プログラムは、企業内部の人材育成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・ペアレント、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、メンタリング・プログラムに登録してメンターが割り当てられた群（実験群）と、登録していながらメンターがまだ割り当てられていない群（統制群）の間には、内薬物使用でマイナス46%、飲酒でマイナス27%、怠業でマイナス50%、などの成果が報告されている。この結果は、実験群の方が統制群より社会的逸脱行動が少ないことを意味している。

専門家育成領域でも、メンタリング・プログラムは、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、将来の社会を担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。

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（人材育成）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、「企業内人材育成型プログラム」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こととする。

因みに、米国では1月を「メンタリング月間」と制定し（2002年より）、Harvard Mentoring Projectなどを中心に、大統領、各界の著名人、連邦議会、州議会、各種財団、都市を挙げての運動も展開されている。欧州では10ヵ国（ベルギー、デンマーク、フランス、ドイツ、オランダ、スウェーデン、イギリスなど）の35団体によってENYMOと呼ばれる組織が作られ、メンタリングが推進されているほか、カナダ、オーストラリア、イスラエル、南アフリカなどでもメンタリングが展開されている。米国では、成人の3人に1人がメンタリング経験があり、4,000以上の団体がメンタリング・プログラムを提供していると言われている。

「企業内人材育成型メンタリング・プログラム」

日本ヒューレットパッカード社の事例

5 米国ヒューレットパッカード社は、コンピュータのハードウェアとソフトウェアを用いながらソリューションビジネスを展開する世界的IT企業である。その日本法人である日本ヒューレットパッカード社（以下、HP社と記す）は、東京都内に本社を置き日本全国で事業展開を行っている。

10 日本国内はもとより、アジアにおけるITビジネスの競争環境が著しく変化する中、HP社は同業他社同様、技術や製品の陳腐化サイクルが早まるといった事態に直面する一方で、技術者の流出という人材マネジメント上の課題にも直面している。HP社では、外部環境の変化に対応し得る人材を、速やかに、かつ絶え間なく育て続ける必要性が、より一層高まっている。

15 **メンタリング・プログラム導入経緯**

米国HP社では、従業員と地域社会の子供達を繋ぐメンタリング・プログラムをはじめ、教育や環境保護の分野における社会貢献活動が長年にわたり積極的に行われている。そのせいもあり、米国HP社は米国内では「良き市民としての企業のあり方を探求し続けている企業」として広く認知されている。

20 同社は、米国内だけでなく、事業を営む世界中の国と地域社会にとって、経済的、知的、社会的いづれにおいても「良き資産」となることを重要視するという姿勢を貫いている。こうした考え方や取り組みは、企業イメージの向上に役立っているほか、米国HP社のイノベーションの源にもなっている。

25 日本法人である日本HP社は、1998年に大規模な組織改革を断行した。特に、事業の柱の一つであるソリューションビジネスの中核を担うコンサルティング事業部においては、従業員のプロフェッショナル化を推し進め、上下の階層を軸とした組織構造（ピラミッド型組織）を撤廃した。この結果、担当顧客を基準にしたグルーピング化はなされたものの、縦の関係性は解消されてしまい、直属の上司・部下といった存在自体が消滅してしまった。
30 この新体制への移行には、実施前から、「不安要素がある」としての慎重論があった。直属の上司・部下という関係性がなくなると、職務遂行上の相談、職務に関連した各自のスキル向上・キャリアアップのアドバイス、心理的なサポートなどを提供してくれる人物が

身近から得られにくくなるという点がそれである。

従来、HP社では「後進の育成」は基本的に直属マネジャー（上司）が担っていたが、この組織変革に伴い、上司が有する人材育成機能に代わる代替機能の模索がなされた。その結果、この課題を克服する策として導入されたのが、メンタリング・プログラムである。もともと米国HP社には、地域の青少年のキャリア的サポートや心理的サポートを社員がボランティアで行うという「社会貢献型」のメンタリング・プログラムが存在しており、その伝統の中で、「メンタリングの風土」は既に培われていた。

日本ではメンタリング・プログラムは未展開であったが、HP社の伝統であるオープンドアポリシー（机の上にある書類や資料は、他人であっても見てもよいというルール）のおかげで、「社風」としてメンタリング・プログラムを導入し、展開するだけの土壌は既に整っていた。多様な人材が同じ組織に集い、互いの関係性の中からイノベーションを創造するには、当然密度の濃いコミュニケーションが前提となる。「当社には、互いに教え合うこと、共に育つことを良しとする文化が根付いている」（HP社でメンタリング・プログラムを推進する川瀬氏の言葉）のである。

メンタリング・プログラムのスキーム

十分な下準備をせずに経営組織内にメンタリング・プログラムを導入すると、従来のOJTの事例によく見られるように、現場任せの状態に陥ったり、組織全体としてのその運営状況の適切な把握と軌道修正が行なわれにくくなる、ということがよく起こる。また、短期的な業績達成が重要視される経営環境では、メンタリング・プログラムのような長期的視野に立った人材育成制度は、「即刻には数字に結びつかないもの」として軽視されたり、人事部や人材開発部だけが熱心な、名ばかりの制度となりがちである。

HP社では、この点を克服するため、独自のメンタリング・プログラム・スキームを構築した（図1）。そのスキームの特徴は、「メンター」と「プロテジェ」、そして事務局となる「カウンセラー」の3点を機軸として、その関係性を成立させていることである。

一般にメンタリング・プログラムは、

- ① メンターとプロテジェは1対1の関係を結ぶ、
- ② メンターは、プロテジェと基本的な信頼関係を築き、
- ③ その関係性をもとに、プロテジェに対してキャリア形成・発達支援および心理・社会的支援行動を行う、

④ 事務局は、この双方の関係性が円滑に進展するよう、適切なモニタリングとサポートを行う。

というスキームに基づいている。

5 HP社ではこの基本スキームをアレンジし、

① カウンセラーもプロテジェとの間に1対1の関係性を構築する。

② カウンセラーは、担当するプロテジェに対して定期的に面接を実施する。

③ メンターの役割は、プロテジェに対する実務レベルでの支援（訓練/教育/コーチング）を主とし、その他のキャリア的支援、心理・社会的支援を従とする。

10 ④ カウンセラーの役割はトータル支援（マッチング、モニタリング、キャリア的支援、心理・社会的支援、フィードバック）とする。

と規定した。

HP社の「メンター」、「プロテジェ」、「カウンセラー」についてもう少し詳しく記しておこう。

「メンター」には、何らかの技術に優れた、専門能力を有する者になる。メンターは、メンタリングを通じてプロテジェに対して実務レベルでのサポートのほか、キャリア的サポート、心理・社会的サポートを行う。メンターがプロテジェより年長かどうかは問わない（メンターがプロテジェより年少であってもかまわない）。メンターを務めることに対するインセンティブ（金銭的報酬など）は特に設けていない。インセンティブがないことに対する不満等はまったくあがっていない。また、メンターのメンタリング活動の熱心さや関係性構築の巧拙は人事考課にまったく影響しない。

25 HP社の「プロテジェ」の総数は400名を超える。したがって、メンターとプロテジェの組み合わせは400組以上にのぼる。メンターの選択権はプロテジェ側にある。つまり、プロテジェは自分のつきたいメンターを指名することが出来る。この関係性は約1年間の契約のもとに継続され、期間満了後にはプロテジェが関係性を更新するかどうかを決めることができる。

30 「カウンセラー」は専任体制をとっており、ラインには所属していない。HP社には2002年現在、4名のカウンセラーがいる。カウンセラーは、メンターとプロテジェの双方に対

して、マッチングやモニタリングを含むトータルサポートを行う。また、メンターとは面談を行い、プロテジェの育成方針についての摺り合わせを通じて情報を共有する。つまり、カウンセラーとメンターの双方が担当プロテジェへの支援体制を互いに客観的にチェックするわけである。

カウンセラーは、1名につきおよそ100名のプロテジェの心理・社会的なサポートを受け持つ。カウンセラーには、「産業カウンセラー」のような特別な資格は求めない。HP社では、「後進の育成」はあくまでもマネジメントスキルの一つとして認識されているため、「これまで歩んできたキャリアが豊かである」と社内的に認知されていることが唯一のカウンセラーとなる条件となっている。したがって、カウンセラーとして、特別な人材を会社外部から用立てることもしていない。カウンセラーが専任制であることで、メンターの人材育成上の負担は軽減されている。

カウンセラーには、メンタリング・プログラムを実行する以外に、従業員の採用の役割が与えられている。一般に人材の採用は人事部主導で行われるが、HP社では人事部とカウンセラーが共同で行っている。カウンセラーはHP社が今後中長期的に、また即刻に強化すべき部署や採用すべき人材を人事部に具申する。こうすることによって、メンタリング・プログラムの実行を通じて得られた人材に関する知見や意見を、カウンセラーが人材採用業務に反映することができる。

人材開発の効果と今後の展望

HP社ではこのメンタリング・プログラムの導入により、職務に必要とされるナレッジやスキルを習得するまでのリードタイムが大幅に短縮された。メンタリング・プログラムは、絶えず変化する外部環境にあって日常的に新知識を習得する必要がある環境下で重要な役割を果たしている。

また、メンタリング・チェーンという後進育成の好循環機能が組織に備わることは、激しい競争環境下におけるHP社の人材開発、ひいては人的資源マネジメントの新たな強みとなっている。HP社においては、メンタリング・チェーンが確実に醸成されている。HP社では、メンター／プロテジェのスキームを発展させて、会社全体を「ラーニングコミュニティ化させていく（川瀬氏）」ことも視野に入れ、このプログラムに取り組んでいる。

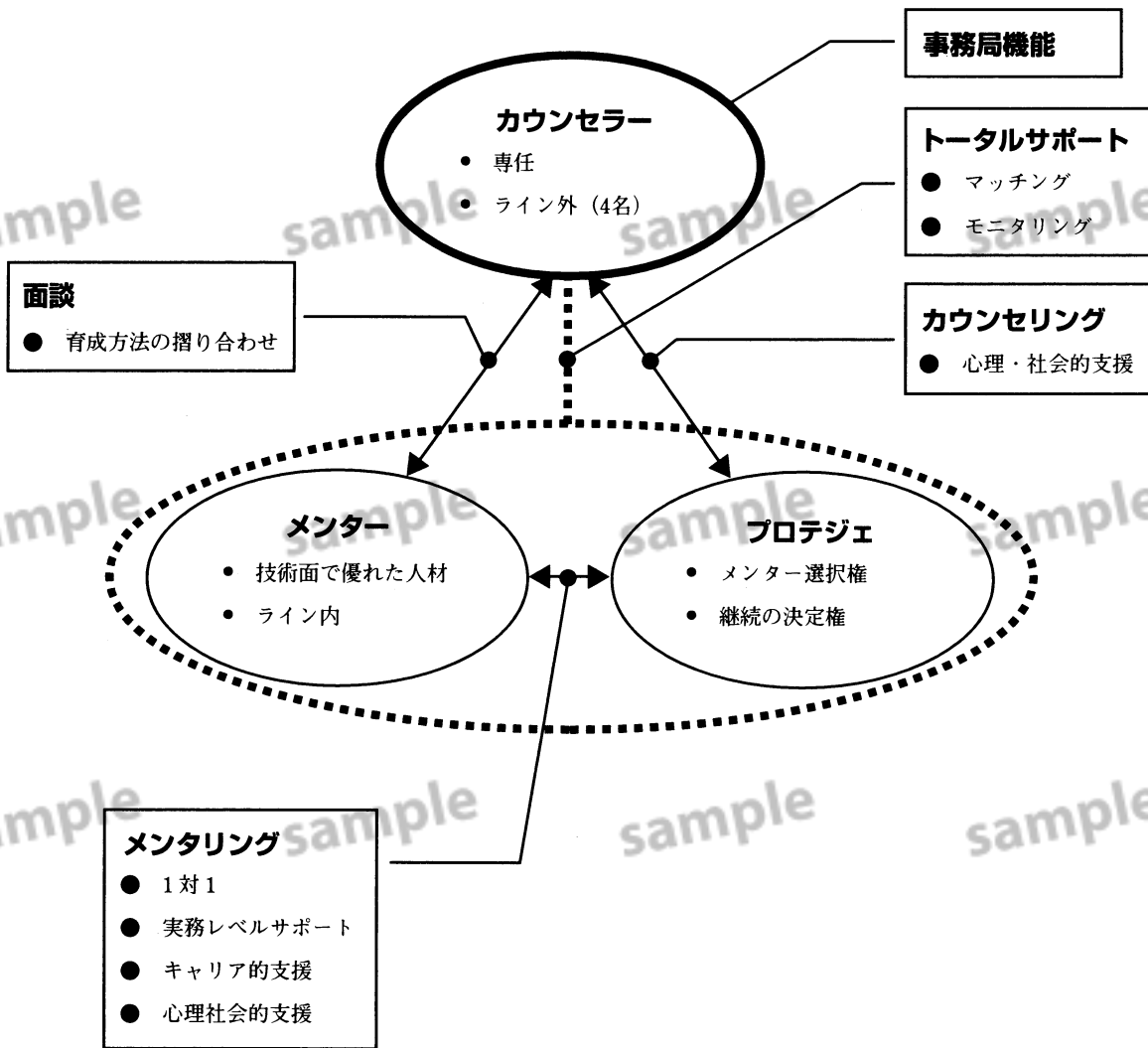


図1 HP社コンサルティング事業統括本部のメンタリング・プログラムのスキーム

「企業の社会貢献型メンタリング・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」に分類できる。そこには、「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、「優秀な社員獲得に関する優位性」、「従業員のモラルとモラルの向上」、「消費者・顧客の支持」、「政府の許認可判断への好影響」、「高株価」、などの効果もたらされていることが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入れて経営を考える時代は終りつつある。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、企業が行う社会的活動の中身も、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、かつ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、など多岐にわたって展開していている。

またその方法も、「伝統的な1対1の直接的な面会を行う方法」から、「IT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、多種多様にわたっている。

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。

米国ヒューレット・パカード（HP）社の事例

ITC（International Telementor Center）³

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1,647人、1999/00年度には1,966人の生徒と、その約9割にあたる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

1 <http://www.ml.com/reporters/scholarshipbuilder>

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。
- ②ITC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%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。
- 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。
- ⑦ITC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の質問やコメントに48時間以内に応え、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。
- ⑩ITC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

2 <http://www.ml.com/reporters/scholarshipbuilder/mentorshipbuilder.htm>

い、数分間の点検調査を実施する。

①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。

②プログラム終了時に教師はメンターのプロジェクトへの貢献を評価する。

5 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。

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（授業計画）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
10 毎週30～45分、7で割ると1日わずか6分という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メール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
15（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

20 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」
25 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はかれ、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」のにも布石を打てる。さらには、「メンターに指名された従業員
30 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」。

3 <http://www.telementor.org/>

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）

(2) 生徒1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サイト開発費など約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、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った。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、学校への出席（79%）、技術使用（59%）、学校への関与（49%）、自信の醸成（47%）、学業への動機づけ（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】。

参考：日本ヒューレット・パッカード株式会社ホームページ
<http://welcome.hp.com/country/jp/ja/welcome.html>

米国メリルリンチ社の事例

米国メリルリンチ社では、「顧客重視」「個人の尊重」「チームワーク」「責任ある企業市民」「誠実さ」の5つの企業理念を国境や文化を越えて共有し、全社員の考え方や行動を、より信頼されるものへと導くための重要な指針としている。その社会貢献も多岐にわたるが、中でもメリルリンチ社が提供するいくつかの社会貢献型のメンタリング・プログラムは、地域の青少年のキャリア的、心理・社会的な支えとなっている。そのうちの2つのプログラムを紹介する。

ScholarshipBuilder® Program¹

「ScholarshipBuilder®」プログラムは、都市部において深刻化する青少年問題に対応した長期的プログラムである。メリルリンチ財団が National Urban League（アフリカ系米国人の経済的・学問的・人種的平等に向けて創設された団体）とともに全米10都市と連携して構築し運営しているのがこのプログラムである。運営資金は、財団からの寄付と従業員からの寄付による。

このプログラムの核は、メンタリング・プログラムである。地域の小学生をメンティ（＝プロテジェ）としてメリルリンチ社員がボランティアでメンターとなり、メンティが小学生から大学生へと成長する過程の12年間にわたってサポートする。

その他、このプログラムは、①学生個人への奨学金 ②教育諸機関への補助金 ③企業支援によるボランティア活動 など、青少年の健全な育成支援を目的にメンタリング以外にも多面的に展開されている。

このプログラムの効果は、都市部における一般的な高校生の高校卒業率が約50%であるのに比べて、このプログラムが導入された地域の子どものための高校卒業率が90%を超えることによってうかがい知ることができる。

Parkway Team In Mentoring Program²

米国ユーイングには、メリルリンチ社の従業員たちが参加する「Parkway 校メンタリング・プログラム」がある。このプログラムは、青少年がお互いに友好的に尊重しあうことで、社会性を育んでいくことを目的として展開されている。このプログラムは、メリルリンチ社にとってユーイングの街への地域貢献のチャンスとなっているばかりか、ユーイングの公立学校とビジネス界をつなぐ、とても大切な掛け橋的な役割をも担っている。

メンターの数は約30名（2000年現在）。性別は問わない。メンターは、Parkway 校の子どもたちと1対1で、9ヵ月間（スクールイヤー）にわたって継続的にメンタリングによる支援をボランティアで行う。このメンタリング・プログラムのコンセプトは、メンターとメンティ（＝プロテジェ）がお互いに友好的に尊重しあうことで、社会性を育むように行うということ。生徒とのメンタリングの時間は、メンターと学校の担任教師によって調整され、アート、創作、リーディング、体験談を話し合う、スポーツをする、といった対話・体験メニューが実行されている。

1回のメンタリングには約1時間を費やす。こうしたメンタリングを週1回、1年間継続

して行う。その1年を通してメンターは子どもたちに、生産に携わること、市民としての責任、市民としてのケア、などをロールモデルを示すことによって行わせ、市民としての意識を育み、成長する勇気や、やる気を与える。メンタリングには、このようなポジティブ・ロール・モデルが多数用意されている。

1年間のメンタリングにより、メンターは子どもの成長を目の当たりにできる。もがき苦しんでいる子どもたちには、‘学校が楽しい場所だ’と感じさせることができる。メンターは現実的に彼らに‘喜び’を提供しているのだ。Parkway 校の生徒たちは、毎週、学校でのこの特別な時間をとても楽しみにしているという。これらの点で、‘とても素晴らしい’ (Parkway 校カウンセラー及びこのプログラムの学校サイドのファシリテーターである E.Adams 氏) プログラムだと認識されている。

この9年間にプログラムは徐々に拡大し、メンターが12人から34人に増えた。また、メンター経験者はみな継続を希望している。ゆえに、今後もメンターの増加が見込まれている。

参考：メリルリンチ日本証券株式会社ホームページ <http://www.mljs.co.jp/default.asp>

資料：その他の「社会貢献型メンタリング・プログラム」の事例

企 業	米Hewlett-Packard	米Motorola	米Merrill Lynch	米Sony Music Entertainment	米GE
メンター	社員 (SE)	高校生	社員	社員	社員
メンティ	地域の小学生	幼児	地域の小学生	地域の12~15歳	地域の生徒
事務局	ITC	Motorola、APTE	—	—	Elfun (GE)
開 始	1995年	2001年	—	1998年	—
規 模	メンティ5,500人 (’03見込み)	—	メンター34人 (’00実績)	—	—
内 容	数学、科学、工学他	PC	芸術、朗読他	さまざまな話	さまざま
モニタリング	教師	教師	教師	—	Elfun (GE)、教師
マッチング	ITC	Motorola、APTE	—	—	Elfun (GE)
メディア	E-mail	対面	対面	対面	E-mail
期 間	—	—	9ヵ月	9ヵ月	—
頻 度	1回/2W	—	1回/1W	2回/1M	日々
評 価 者	教師	Motorola、APTE	—	—	Elfun (GE)
費 用	有料	—	—	—	—

(注) 本ケースは以下の資料を参考に作成した。

加藤 強 「メンタリングを用いたHRDの可能性について」『慶應義塾大学修士学位論文』

2003年

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)『メンタリング—会社の中の発達支援関係』2003年 白桃書房)。

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」『南山大学博士学位論文』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。

久村恵子・渡辺直登 メンタリングから見たキャリア発達論 一橋ビジネスレビュー 51-1
2003年

中島薫 「企業による社会貢献型メンタリングの効果と可能性：人材活性化戦略の観点から新たな社会貢献形態を探る」『慶應義塾大学修士学位論文』 2003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。

渡辺かよ子「米英のメンタリング運動と日本」（日本生涯教育学会第24回大会自由研究部会Ⅱ）、2003年。

渡辺直登「メンタリング・プログラムと企業」『慶應義塾大学ビジネス・スクール ケース』、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・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

共立 17.10・RP200