



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 (4)

「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* (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>)

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、D15期生の佐野達君ならびにM24期生の中島薫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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 渡辺直登、佐野達、中島薫（2011年6月作成）

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

5

10

15

20

25

30

「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後も続くでしょう」— The Power of One (<http://www.thepowerof1.org>) より

この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、ホメロスが書いたとされる叙事詩『オデュッセイア』の中に描かれた老賢人メントル (Mentor) にある。オデュッセウス王がトロイ戦争に出陣する際、まだ幼い自分の息子テレマコス20の養育を託した盟友のメントルの名前に由来する。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賢明に行い、王位継承者に相応しい立派な青年に育て上げ、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25って、数多く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に刻まれているのである。

今日ではメンターという言葉は一般名詞として、「賢明な人」、「信頼のおける助言者」、「良き師」、「人生経験が豊かな人」、「後見人」、「支援者」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。一方、メンターの対になる言葉としては、被保護者や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。

メンター (mentor) という言葉は、語源的には、メンタルヘルス (mental health) とはまったく関係がない。

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、未熟な人 (プロテジェ、メンティ:本稿ではプロテジェを使用する) に対して 1 対 1 で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。さらには、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・自然発生的なメンター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。これらの研究は、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、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

ボストン大学のキャシー・クラム (Kram, 1985) は、かつてメンタリング関係にあった (あるいは、現在メンタリング関係にある) 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取る行動(メンタリング行動)は、「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」の2つに分類でき、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)。

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に加え、メンターの行動に焦点を当てた定量的な研究が積み重ねられている。

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いくという知見もクラム(Kram, 1985)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 組織の中でのキャリアの上昇を支援する機能	心理・社会的機能 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
<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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 ○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 ○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 ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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 ○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 ○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

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」を得ることができる。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できる。

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、年功制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ことが明らかにされつつある。

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。その特徴としては、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、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連れ、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、メンタリングをよりフォーマルに行うために制度化したものである。メンタリング・プログラムは、メンタリング関係を享受できない人々にその機会を与え、自然発生的なメンタリング関係が陥りがちなメンターとプロテジェ双方にとっての不幸な結果を避けるため、人工的にメンタリング関係を構築・維持する試み、であると言える。

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対人関係や教育の専門家ではない、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心理や教育の専門家やメンタリング・プログラム・コーディネーターらとの強固な連携を保持する事務局がそれぞれのメンタリング関係をモニタリングして、メンタリングがつつがなく進行するよう1対1の関係を支えること、が挙げられる。

メンタリングは、欧米諸国では既に普及している関係性だが、その多くはプログラムによって展開され、推進されてきた。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カ国（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人はメンタリングの経験があり、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。

メンタリング・プログラムの適用領域

メンタリング・プログラムのアプリケーション（適用領域）は、大きく、①企業内の人材育成のためのメンタリング、②教師、看護婦、警察官など専門職養成のためのメンタリング、③青少年の健全育成を目的とした社会運動としてのメンタリング、の3領域に分類できる。

領域①および②は、産業組織心理学的アプローチや経営行動科学のアプローチによって展開されている。医師、教員、看護師、警察官といった専門技能を必要とする対人サービス職や、エンジニアをはじめとする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、高等教育機関を起点とする産学連携などのスキームで開発・適用され始めている。

企業における人材開発手段としては、新入社員の組織社会化、社員のマネジメント能力や職務遂行能力の向上、アフターマティブ・アクションの手段、キャリア・ディベロップメント・プログラムの一環、離転職の防止、企業後継者の育成、メンタル・ヘルス対策、などを目的に展開されており、日本でも実施が急速に進みつつある分野である。

一方、領域③は、幼児、小学生から高校生、大学生までをも含み、非行、学業不振、引きこもり、

シングル・ペアレント家庭など、青少年の援助活動に用いられている。それらは、主に教育学の分野の発達心理学的アプローチならびにコミュニティ心理学的アプローチによって展開されている。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）との比較研究において、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、実験群の方が統制群より社会的逸脱行動が少ないという成果が報告されている。

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。

これらすべての領域に共通していることは、“信頼をベースに人が人を育てる”ということである。以下では、こうしたプログラムを、「企業内人材育成型プログラム」、「専門職養成型プログラム」、「企業の社会貢献型プログラム」の3つに分けて具体例として示すこととする。

「企業内人材育成型メンタリング・プログラム」

キリンホールディングス株式会社の事例

「キリン・メンタリングプログラム」

背景

2010年の厚生労働省の調査によると、近年、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業の割合・取組予定の企業の割合はともに上昇していることが指摘されている（厚生労働省, 2010）。具体的には、女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組（ポジティブ・アクション）に「取り組んでいる」企業の割合は30.2%（平成18年度20.7%）、「今後、取り組むこととしている」とする企業割合は10.7%（同6.7%）という結果である。

キリングroupも、経営課題の一つとして長い間、ポジティブ・アクションに取り組んで来た。キリン版ポジティブ・アクション（2006年10月宣言）では、「多様な人材が意見を出し合い活躍する企業風土へと転換することが企業の競争力を高め、ひいてはキリングroup長期経営計画を実現することにつながります。その観点から社員、とくにはまず女性従業員が自主性・創造性

を發揮して、いきいきと働く環境を整えることがキリングroupとして必須の課題です。」と宣言されている。

この宣言の背景には、キリンの女性従業員の次のような現状があった。第1は、入社5年目ぐ
5 らいになると、女性従業員の離職率が急上昇する点である。半数近くの女性従業員が5年後に退職していた。第2は、女性経営職比率が1.7%ときわめて低いという点であった。

このような状況を踏まえ、キリンでは多様性推進の第一歩として女性活躍推進に取り組むことになった。女性従業員の活躍を積極的に支援することを目的とした「女性活躍推進ネットワーク」
10 によって行われた現状分析から、①女性従業員自身の働き方・キャリア意識における課題（将来が見えない、相談相手がない、身近にロールモデルがない、経営職意向が低い）、②ワークライフバランスのための制度・支援における課題、③マネジメント・組織風土における課題、という具体的な課題が抽出された。

その中で①の課題に対する施策の一つとして導入されたのが「キリン・メンタリングプログラム」
15 である。ところが、メンタリング・プログラム導入は決まったものの、プログラムを設計するための社内リソースは十分とはいえなかった。そこで外部の専門家の協力を得ながら、キリンの目的に則したプログラムの設計が行われた。

20 キリン・メンタリングプログラムの目的

キリン・メンタリングプログラムは女性のキャリア発達支援を目的とするプログラムである。先の現状分析の結果にもとづき、「1. 身近にロールモデルや、周囲に相談できる人をつくる」「2. 女性社員のキャリアビジョン形成と継続就業支援（仕事面、心理面、キャリア面での支援）
25 を行う」という短期的な目標と、「3. 上記を通じて入社5年目以降の女性社員の離職率低下を目指す。女性経営職を精神面からサポートし、さらに上の経営に携わる意欲を醸成する」「4. 社内にメンタリングの連鎖（メンタリング・チェーン）を醸成する」という中長期的な目標が掲げられた。

30 キリン・メンタリングプログラムの対象者

プロテジェ：

プロテジェ対象者は、約1,000人の女性従業員のうち、経営職・総合職で入社4年目以上の

人が最初の候補とされた。第1ステップでは女性経営職（10名）、第2ステップでは女性経営職（30名）、第3ステップでは女性総合職のうち希望者（70名）をプロテジェとした。

メンター：

メンターは、役員（男性）、ないしは、女性経営職で既にプロテジェを経験した人を候補者とした。第1ステップでは役員（5名）がメンターとなり、第2ステップでは役員（5名）と、すでにプロテジェを経験した女性経営職（10名）がメンターとなり、第3ステップでは同様にすでにプロテジェを経験した女性経営職（40名）がメンターとなった。

キリン・メンタリングプログラムの特徴

「キリン・メンタリングプログラム」は、大きくは3つのステップに沿って展開された。

ステップ1は、試行的な位置づけであった。ステップ2では、ステップ1で得た知見をもとにプログラムに修正を加え、新たなメンター-プロテジェのペアを設定してメンタリング・プログラムを本格展開していった。同時に、ステップ1でプロテジェを経験した人がメンターとなるプログラムも進行させることで、メンタリングによる支援の重層化を試みるというものであった。（図1、図2参照）

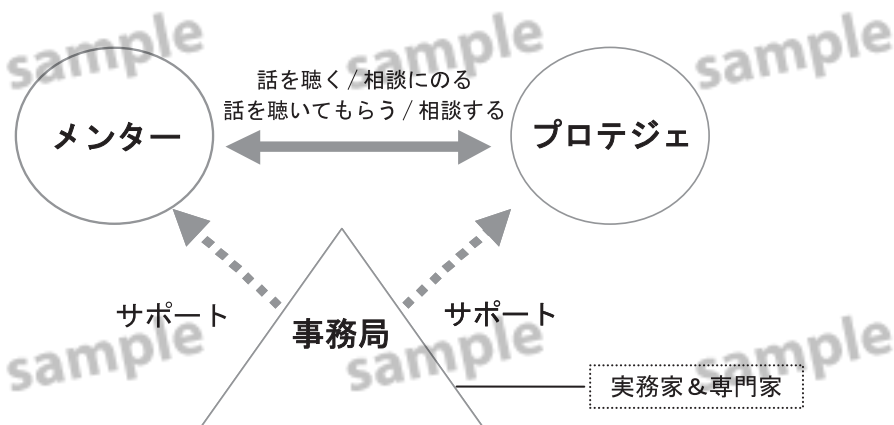


図1 キリン・メンタリングプログラムの全体像

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

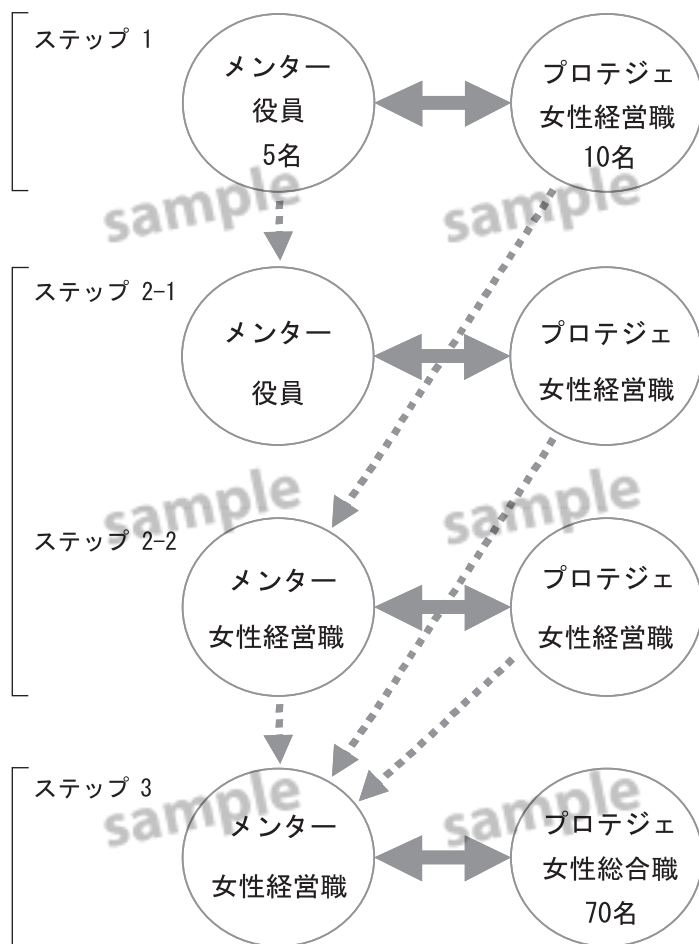


図2 キリン・メンタリングプログラムのステップ

メンターの人选およびメンターとプロテジェとのマッチングは、メンタリング事務局が人事担当者との連携を図りながら行った。メンターとプロテジェのペアは、現在の上司部下関係はもちろん、過去にも上司部下関係が無いことを考慮しながら決定された。また、メンタリング・プログラムに参加することに対する報酬や手当等は支払われなかった。

メンタリング・プログラムの実施

プログラムの実施に際して、メンター向けおよびプロテジェ向けに「説明会」が開催された。説明会では、プログラムの概要と目的の説明、メンタリングについての講義、コミュニケーション技法、ケースディスカッションなどが行われた。

引き続いて、メンターとプロテジェによる交流は、定期的、継続的に行われた。メンタリングの期間は、ステップ1およびステップ2では6カ月間、ステップ3では1年間であった。メン

タリングは、原則として、「1対1」で、「対面」で行うこととした。しかし、両者の仕事状況により対面が不可能な場合は、他の手段（Eメール、電話など）を利用することも可とした。また、コミュニケーションの頻度は、「1カ月に1回以上」で、定期的で継続的な交流が推奨された。

プログラムの評価

事務局はプログラム評価のために、モニタリングシートの提出（参加者の各ペアの関係性が良好に保たれるよう、メンター、プロテジェはそれぞれ、1カ月に1回程度を提出する）、終了後のアンケート調査（メンタリングに関する感想、話題、気づき、要望）、参加者の慰労会（事務局スタッフ、メンター、プロテジェが参加）を実施した。これら3種類の情報を総合的に用いて、実施プロセスやプロテジェの態度に関する評価を行った。

プロセス評価の結果、メンタリング・プログラムの実施プロセスは、設計からはじまり、オリエンテーション、メンターとプロテジェのマッチング、メンタリングの実施とモニタリングまで、おおむね計画したとおり実行されていることが明らかとなった。また、プロテジェは、メンタリング・プログラムへの参加により、①メンタリングの理解や研修内容に関する知識を得ること、②メンタリング・プログラムやメンターとの関係に高い満足を得ること、③自分の役割を再認識し、キャリアを振り返る機会を得ること、④将来に対する漠然とした不安に対し、心理的に支援が提供されていると感じること、⑤近い将来、後輩たちにとっての「メンター」になるという意識を持つこと、の向上を報告しており、プログラムの目標に対する肯定的な結果が得られたことが確認された。

一方、実施から浮かび上がってきた課題もあった。一つ目の課題は、参加対象者の人数の不足であった。第1ステップでは計画通り10ペアで実施された。しかし、第2ステップでは当初30ペアで実施する予定が、実際に実施できたのは20ペアであった。これでは後に続く第3ステップにも影響が出てしまう。というのも、第3ステップからは参加者に手挙げ方式を採用することが検討されていたからである。このような状況で手挙げ方式に変更するべきか、十分な検討が必要だった。

二つ目の課題はコミュニケーションの頻度であった。「1カ月に1回以上」で、定期的、継続的な交流が推奨されていたが、最も少ないペアでは2回のみの実施だった。これは「双方に異動があり時間がとれなかった」という構造的分離が原因であった。しかし、他の交流回数の少ない

ペアにおいても日常的な業務の忙しさが理由となっているケースが最も多かった。また、メンタリングの実施はメンターだけでなく、プロテジェも心理的な負担を感じていた。「役員のお時間を頂戴することに申し訳なさを感じた」、「仕事の話をする、それに対する反応の方が気になる」というように、メンターが献身的に、熱心にかかわるほど、プロテジェは精神的に負荷を感じて

5 いるようだった。

三つ目の課題は、メンタリング・プログラムに対する理解の不足や役割のあいまいさだった。一部の参加者は「義務的に感じる」、「目的を明確にして欲しい」というようにプログラムに困惑していた。これは参加者だけが感じている問題ではなかった。「社内にメンタリング・プログラムが周知されていない」、「女性だけの特権ととらえている人もいる」という声が聞こえてきたのである。このような参加していないメンバーの反応もまた参加者を困惑させていた。しかし、どのように直属の上司がメンタリング・プログラムに関与するかについて、具体的などころまで明確化されていなかったのである。

10

15 **キリン・メンタリングプログラムのアウトカム評価**

プログラムは現在も継続中であるが、2009年の時点で次のような結果が得られている。この結果はメンタリング・プログラムを含めた女性活躍推進のさまざまな施策も反映しており、純粋にメンタリング・プログラムのみの効果とは断言できないことも考慮する必要がある。

20

経営に携わることへの意欲が向上：

女性社員の70%が「3年前と比べ会社の支援姿勢を感じる」、全社員（男女）の84%が「女性の活躍を支援することは重要」と考えるなど、社員の意識の変化が見られるとともに、女性経営職数は57名までに増加した（2009年3月現在）。これは「ポジティブアクション宣言」前（2006年1月）と比較して倍増している。経営職に占める女性比率も、1.5%（2006年1月）から3%（2009年3月現在）へと増加していた。

25

女性総合職（入社5年目以降）の離職率の低下：

入社5年目の女性総合職の離職率が、2006年当時の2分の1にまで減少。また、自己都合退職者数も、2006 - 2008年の平均値に比べ、2009年は3分の1程度まで減少した。

30

社内にメンタリングの連鎖（メンタリング・チェーン）を醸成：

メンタリング経験者の多くが、メンタリングから多くの気づきを得ていた。メンタリングの経験者が増えるほどに、社内の女性活躍推進に対しても理解者と支援者が増加している。また、第3ステップの女性経営職のメンターが、プロテジェの相談で困ったときに、自分のメンターだった第1ステップのメンターに相談したり、メンター同士が後輩のキャリア支援について話し合ったりと、メンタリングの輪が広がっている。

「専門職養成型メンタリング・プログラム」

大阪大学大学院工学研究科環境・エネルギー工学専攻の事例^[1]

「実践力向上のメンター制とPBリーダー養成」プログラム

2005年春、大阪大学大学院工学研究科は大学院生のキャリア発達支援を産学連携で行うことをめざし、専門職養成型メンタリング・プログラムを文部科学省の「魅力ある大学院教育」イニシアティブ(2005 - 2006)に提案した。その結果、同提案は「実践力向上のメンター制とPBリーダー養成」プログラムとして採択されることとなり、同プログラムは2005年11月から2007年3月にかけて実施された（「魅力ある大学院教育」イニシアティブの終了後も、このプログラムは大阪大学大学院工学研究科で引き続き行われている）。この大阪大学の試みは、日本で初めての本格的な技術者育成のためのメンタリング・プログラムとして特筆される。

背景

科学技術と社会の関わりは急速に複合化、高度化、国際化し、地球環境問題も深刻化している。そうした中、技術開発力のみならずコミュニケーション力やマネジメント力、リーダーシップ、さらには人間的な豊かさなども兼ね備えた技術系人材の育成が急務と言われている。こうした社会的ニーズの高まりを背景に、技術者を輩出する高等教育機関には、理工系高等教育の促進をサポートし得る新しい教育システムや大学を起点とした産学連携による特徴あるキャリア支援システムの構築が強く求められつつある。

^[1] <http://www.ou-mentor.com/index.html>

プログラム概要

本プログラムにおけるメンティ（本プログラムでは“プロテジェ”ではなく“メンティ”を使用している）は、大阪大学大学院に在籍する工学系大学院生約 30 名である。一方、メンターは、
5 企業や研究機関など社会の第一線で活躍する研究者・技術者約 30 名である。メンタリング活動を通して、メンティはメンターから、修士／博士論文作成や研究、キャリアデザインに関する指導・助言などを 1 対 1 で直接的かつ継続的に得ることができるだけでなく、メンターの傍らで実際の研究や仕事にも触れながら、学内だけでは習得が難しい技術者としてのコミュニケーションやプロジェクト推進、マネジメント、技術研究・開発のあり方などをより実践的に学ぶ。

10 本プログラムの特徴としては、①世界的に見て先進的であること、②高等教育機関を起点とした産学連携の技術者育成であること、③指導教員も介在するスキームであること、④研究指導中心の理工系学生のキャリア発達支援であること、⑤メンタリング・システムと連携した PB（プロジェクト・ベースド）リーダー養成を備えた 2 段構成であること、が挙げられる。

15 中でも、メンターを民間企業など学外で活躍する社会人に求めた産学連携の構造は、欧米では一般的であるが、日本では極めて先駆的と言える。これにより、プロジェクト推進リーダー、職人的な技術者、国際協力型の研究者、コンサルタント、起業家・経営者など、幅広い人材をメンターとして得ることができ、メンティとのマッチングが多彩かつ適正に実施された。

20 また、「PB リーダー養成制度」を併設した育成構造もユニークで、「メンター制」と「PB リーダー養成制度」の 2 段階で実践力を引き上げる試みである。「メンター制」は修士前後期課程在籍の大学院生を対象としており、論文および研究支援とキャリアデザインに関する指導・助言に重きを置く、キャリア発達支援の側面が強い制度となっている。他方、「PB リーダー養成制度」は、プロジェクトへの参加を通してプロジェクトマネジメント等に直に触れることで実践力を備えた次世代リーダーを育てることが目的であり、主に博士課程学生を対象に展開された。

25 メンティの利点としては、①メンターの仕事に対する姿勢や人間性を学べる、②研究論文へ社会ニーズに即した助言が得られる、③海外で研究や実務を経験することができる、④技術開発、研究についての実践的な理解が深まる、⑤プロジェクト推進の技術やマネジメント法を学べる、⑥技術者としてのキャリアの可能性を広げることができる、といったことが見込まれた。

30 一方、メンターについては、①経験や知識を教育に活かす喜びの体験、②研究テーマなどの継承、③優秀かつ適性のある学生のリクルート、④自身へのフィードバック、などが期待された。

運営主体である大学・専攻については、①教育革新の促進、②産業界からのフィードバック、③研究推進、④ OB ネットワークの形成、などが企図された。

また、大学起点のプログラムであるという特性上、高等学校や地域社会に対しても、①進学意欲の喚起、②大学との連携機会の創出、③大学への信頼や期待の醸成、などの効果が想定された。

内容とプロセス

実際のメンタリング活動は2006年2月にスタートした。それに先立つ2005年秋より事務局体制の整備を開始。プログラムの運営を担う推進ユニット（専任教員6名、特任教員5名、事務補佐員2名）を発足させた。

2005年11月にメンターおよびメンティの募集など具体的準備に着手した。メンティ希望者には、メンタリング活動への抱負（本プログラムを通して習得・経験したいこと）やどのようなメンターとペアを組みたいかを記載した「計画書」の提出を義務付けた。これをベースに、推進ユニットにおいてメンターとメンティのスクリーニングおよびマッチングを実施した。

ペア確定後に、それぞれのメンタリング活動がスタートした。メンタリングは基本的には対面で行われたが、メンタリングの日時の調整など、必要に応じてEメールが活用された。

メンタリング活動期間中には、講演会やメンティ体験報告会、懇談会などが実施され、本プログラムへの参加・非参加にかかわらず、学生、教員、企業・研究機関関係者、事務局スタッフの啓発および理解促進が図られた。こうした意見交換や交流の場は、相互の信頼関係の醸成にも役立った。また、メンタリング活動での経験や成果を共有する広報媒体として『MENTORING NEWS』が月1回発行された。

事務局の役割

プログラム推進ユニットのうち特任教員および事務補佐員の7名が「事務局」として具体的な作業にあたった。

本プログラムのスキームは、メンターとメンティのメンタリング関係を事務局が支え、そこに指導教員が介在するというユニークなものである（図3）。

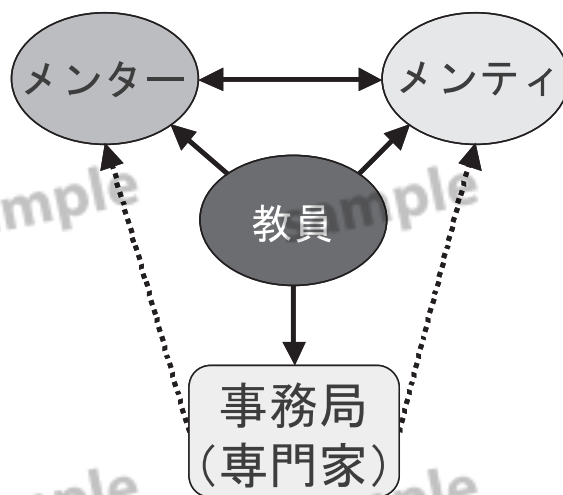


図3 プログラムのスキーム

事務局の使命は、善意のメンターと未来あるメンティとのより良い関係性を支えるため、誠意をもって、客観的にプログラムを支えることであった。

事務局では具体的には、プログラムの広報活動、メンターとメンティの募集・認定、マッチング（ペアづくり）、各ペアのメンタリング活動のモニタリング、プログラム評価のための効果測定などを企画、実施した。中でも、『MENTORING NEWS』やメールマガジンの発行、講演会の開催といった理解促進および広報活動は、事務局が全面的に担った。さらに、メンター、メンティ、指導教員が適宜情報を共有し交流・協議ができる場を整備する目的で構築されたグループウェアも、事務局が運営管理した。メンタリングや学生のキャリア発達支援における専門家（外部）とのネットワークを構築し、連携体制を保持するのも事務局の役目であった。

プログラムの評価

メンター制は、「運営面の評価」「各ペア（メンター／メンティ）の関係性の評価」「個々のキャリア発達の評価」によりプログラム評価を行った。運営上の評価および各ペアの関係性の評価はプロセス評価、個々のキャリア発達の評価はアウトカム評価である。

運営面の評価は、事務局で作成した評価シートを用いた。評価シートは、「オペレーション上の課題項目群」「プログラム上の課題項目群」「プログラムの方向性に関する課題項目群」で構成された、25項目からなるチェックシートである。

各ペアの関係性は、2回（事前／事後）のアンケート結果（図4、図5）やメンタリング活動

の都度提出されるモニタリングシートなどを総合的に用い、メンティの行動変容や参加者の満足度などにより評価した。この結果、本プログラムによって、メンティは、

- ① これまで知る機会がなかった知識や技能の獲得
 - ② パースペクティブの拡大と獲得（自分では気づかなかった新たな視点やアプローチ）
 - ③ 再学習・再認識（十分に理解していると考えていた知識が実は曖昧だったことについての気づき）
 - ④ ソーシャル・ネットワーキング（メンターを通してさまざまな人と出会う機会）の獲得
 - ⑤ 実社会に対する予期的社会化（社会人になったときの適応支援）
 - ⑥ エンパワーメント（キャリア的な支援だけでなく心理社会的な支援による研究に対するモチベーションの向上）
 - ⑦ 研究課題の認識・発見
- などがなかったと感じていることが考察された。

個々のキャリア発達については、キャリア発達支援のアセスメントツール「MPI (Multi-facet Performance Index)™」^[2]を用いて、キャリア発達支援の達成度を測定した。これは、心理測定論に基づいた客観的測定ツールで、表出されたコンピテンシーやパフォーマンスを測定しようとする心理尺度ツールである。メンタリング活動期間中にプレ・テストおよびポスト・テストを実施し、学生個々の将来の仕事に対する希望、態度、資質、潜在能力などについて、プレ・テスト／ポスト・テストでの比較や実験群（メンティの学生）／統制群（メンティでない一般学生）での比較を行った。この結果、チームワーク、目標達成、ビジネス感覚、リーダーシップ他のパフォーマンス次元で一般学生よりメンティの方が高得点であった（図6、表2）。なお、1回目と2回目ではあまり差が表れなかった。

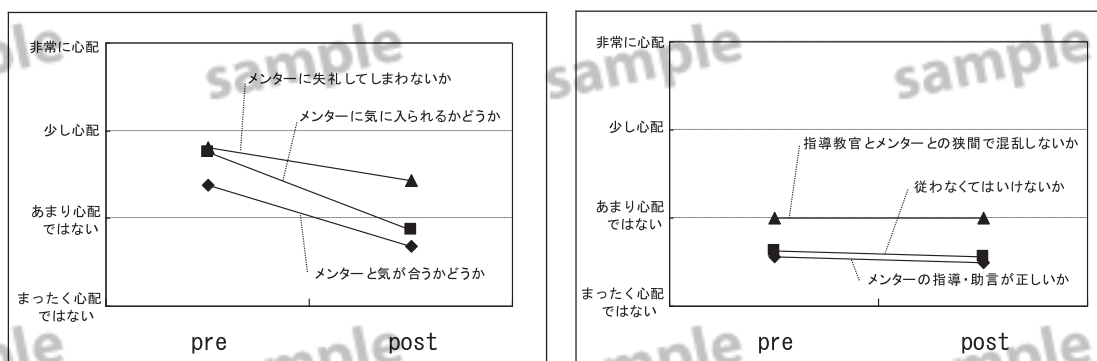


図4 アンケート事前／事後の比較「メンタリングで心配なこと」

^[2] 「MPI (Multi-facet Performance Index)™」 ((有) 組織心理測定研究所)

5

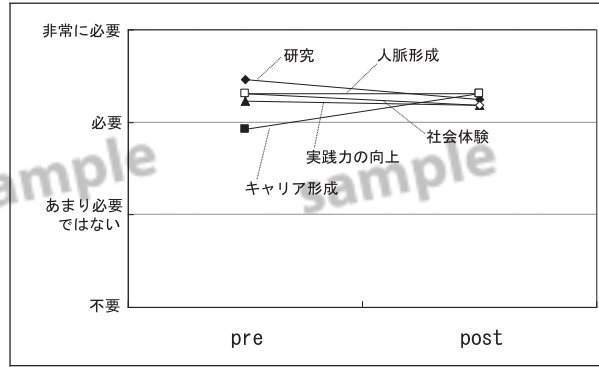
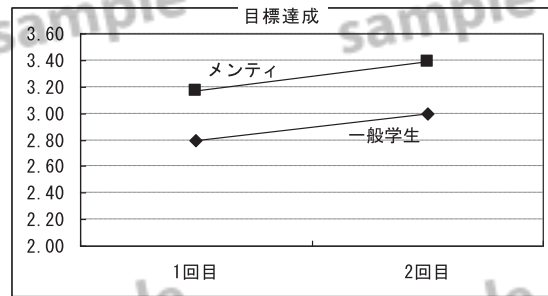
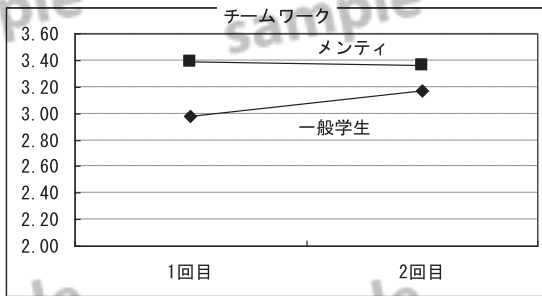
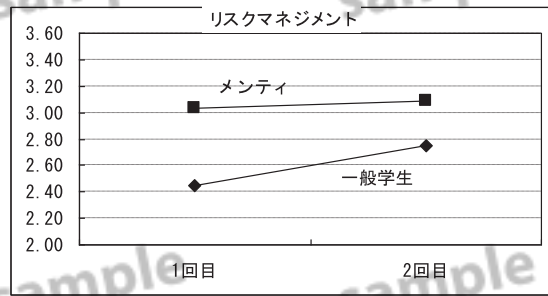
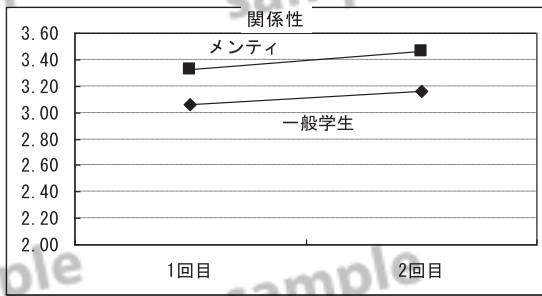


図5 アンケート事前/事後の比較「あなたにとってメンター制はどの程度必要か」

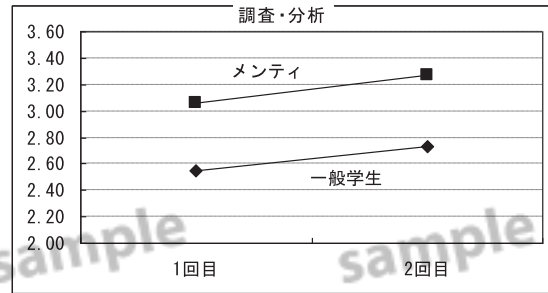
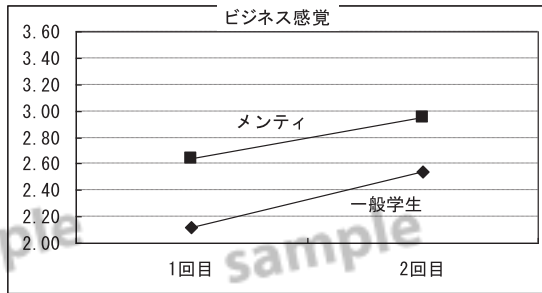
10



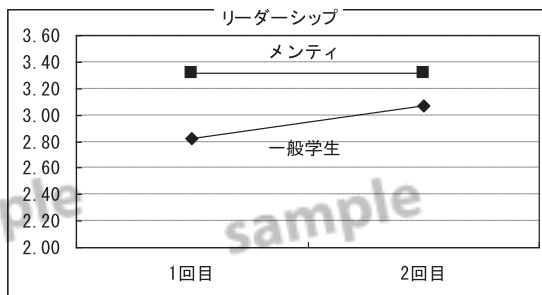
15



20



25



30

図6 各パフォーマンス次元におけるMP I (1)とMP I (2)の推移(一般学生/メンティ)

表2 各パフォーマンス次元におけるMPI (1) とMPI (2) の推移 (一般学生/メンティ)

	チームワーク						目標達成					
	一般学生			メンティ			一般学生			メンティ		
	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移
平均	2.98	3.17	0.19	3.39	3.36	-0.03	2.80	3.00	0.20	3.17	3.39	0.22
SD	0.07	0.09		0.12	0.13		0.07	0.09		0.13	0.14	
	関係性						リスクマネジメント					
	一般学生			メンティ			一般学生			メンティ		
	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移
平均	3.06	3.16	0.10	3.33	3.46	0.13	2.45	2.75	0.30	3.03	3.09	0.06
SD	0.07	0.09		0.12	0.13		0.07	0.09		0.12	0.13	
	ビジネス感覚						調査・分析					
	一般学生			メンティ			一般学生			メンティ		
	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移
平均	2.12	2.54	0.42	2.62	2.95	0.33	2.55	2.73	0.18	3.06	3.27	0.20
SD	0.08	0.11		0.14	0.16		0.07	0.09		0.12	0.14	
	リーダーシップ											
	一般学生			メンティ								
	一回目	二回目	推移	一回目	二回目	推移						
平均	2.82	3.07	0.25	3.32	3.32	0.0						
SD	0.07	0.09		0.12	0.13							

注：推移とは二回目から一回目を引いた数値である

プログラムの課題

メンタリングの研究者からは、①広報の強化、②財政基盤の確保、③事務局機能の強化、④直接面談に依らないテレメンタリングやグループ・メンタリング等の可能性の探索、⑤プログラムの評価デザインの精緻化、といった課題が指摘されている。

「企業の社会貢献型メンタリング・プログラム」

日本における企業の社会貢献活動状況

昨今、わが国でも、企業と社会のかかわりを多面的にとらえて、環境対応、コンプライアンス、労働・雇用に関する公正さやダイバーシティ（多様性の受容）、ステークホルダーへの説明責任を始めとする経営の透明性、社会貢献活動、消費者保護、安全衛生などすべてを“企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）”と位置付け、社会の一員としての企業の倫理感や責任、義務などを幅広く問う動きが高まっている。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」などの効果がもたらされていることが徐々に明らかにならつつある。

日本における企業の社会貢献活動は、従業員ボランティア、イベント開催、資金・物品拠出（支援）などの分野が中心で、具体例としては、クリーン・アップ運動の実施、子どもを対象とした実験教室の開催、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、IT企業がパソコンを小中学校などに貸与してインターネット関連の教育をハードとソフトの両面でサポートする事例などが知られている。2005年に発表された「2003年度社会貢献活動実績調査結果」（（社）日本経済団体連合会、調査回答企業 353社）^[3]によれば、社会貢献支出額の分野別の内訳は、文化・芸術 17.6%、学術・研究 13.7%、環境 13.1%、教育・社会教育 10.1%、地域社会の活動 8.8%と続く。

ところが、こうした社会貢献のあり方を見直す企業も現れつつあることも同調査で指摘されている。CSRの枠組みにおいて、持続可能社会といった観点を強く打ち出し、それまでとは異なるテーマでの社会貢献プログラムの開発やグローバルな視点での活動の展開が注目され始めているという。

また、2004年に行われた経済産業省経済産業政策局企業行動課による「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」のプレス発表^[4]では、欧米諸国と日本とでは、企業がCSRに取り組む背景が異なることも指摘されている。欧米諸国、とりわけ米国では企業不祥事や人権侵害、健康被害の発生が社会問題化する中で、企業の自己防衛としてCSRが重視されており、その結果、投資活動にも影響を及ぼしているという。一方、日本では、企業のリスク管理能力の向上、経営の効率化、海外市場での競争力強化、資金調達など、営利の観点でCSRが展開される傾向がある。

米国における企業の社会貢献の潮流

企業の社会的責任の範囲やそれを果たすための具体的行動の範囲は広いが、米国では、収益との関連性の低いボランティアベースの地域・社会貢献活動も盛んであり、そのひとつとして、1995年頃から、青少年の健全育成を目的としたメンタリング活動が盛んに行われている。企業は、お金ではなく、企業が有する人的資源を活用した社会貢献としてメンタリング・プログラムを

^[3] （社）日本経済団体連合会 社会貢献推進委員会 +1%（ワンパーセント）クラブ「2003年度 社会貢献活動実績調査結果」；<調査対象>日本経団連会員企業、1%クラブ法人会員の1,371社，<調査期間>2004.8～10月，<回答数>388社（回答率28.3%），2005.6公表 <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/037/youyaku.pdf>、<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/037/chosa1.pdf>

^[4] 経済産業省経済産業政策局企業行動課「企業の社会的責任(CSR)に関する懇談会」プレス発表，2004.4.28 <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0005189/0/040428csr.pdf>

導入し、青少年の健全育成に取り組んでいるのである。

メンタリングの歴史が100年におよぶ米国では、2002年、毎年1月を「メンタリング月間」に制定。重要な国家プロジェクトのひとつに掲げて連邦政府や州政府もメンタリング活動を支援していることも追い風となり、主要企業の多くが社会貢献型メンタリング・プログラムを展開している。

その特徴は、①モノやカネではなく「人」による支援、②単発ではなく継続的な支援、③1対1の単純さ、④援助を必要としている子どもとの直接的関わりによる支援、⑤社会的榮譽として積極的に評価される充実感、⑥柔軟性（時間・空間など、自らに応じた貢献が可能）、などが挙げられる。

こうして、青少年の健全育成を目的とするメンタリング・プログラムに参加する企業は、業種・業態を問わず、数え切れないほど多岐にわたり、プログラムの展開範囲は、地域の学校とタイアップした学習支援プログラム、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、優秀な学生・生徒の能力開発プログラム、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、など多彩に広がっている（巻末資料）。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。

こうした企業の社会貢献型メンタリング・プログラムのスキームも、前述した、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。

注目すべきは、話を聞いてもらう、相談に乗ってもらうという対話関係や支援関係を得られるメンタリングが、現代社会における人間関係の希薄化が指摘されているわが国において、家庭、学校、地域、組織内を問わず、昨今、新たな社会貢献活動となる兆しが見て取れることである。

米国ヒューレット・パッカード（HP）社の事例^[5]

サイバーメンタリング「E-Mail Mentor Program」

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
5 対象とした社会貢献型ボランティアのメンタリング・プログラムを展開するITC（International
Telementor Center）^[6]を創設した。

最初はD. Neil氏とその周辺の有志による活動であった。これが数年の間にまたたく間に発
展し、1998年にはHP社以外の参加を募るほどに拡大。メンタリング・プログラムの実施・運用は、
コロラド州立大学のCSMATE（Center for Science, Mathematics and Technology Education）
10 に移管された。現在、ITCはCSMATE内に位置付けられている。テクノロジーのリーダー企業で
ある米国HP社が1995年1月に開始した「E-Mail Mentor Program」の成功に基づいて、ITCは、
メンタリング・プログラムを運用、事務局機能を担っている。

「E-Mail Mentor Program」には、1998－1999年度には1,647人、1999－2000年度には1,966
人の生徒が参加し、2003年までに少なくとも1万人の学生がメンターを得て、メンタリング活
15 動を行った。こうした豊富な実績により、ITCは磐石なメンタリング・プログラム運営基盤を保
有する。近年はワールドワイドで展開されている。

ITCのメンタリング・プログラム

20 ITCの活動目的は、「危機的状況にある生徒(students at risk)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」
である。

このメンタリング・プログラムはテレメンタリング（サイバーメンタリング）であり、地域の
25 中学・高校の12～15歳の生徒（プロテジェ）と、HP社の主に熟年SE（メンター）とをマッ
チングさせている。メンターは、プロテジェに対して、Eメールを活用して数学、科学、工学、コミュ
ニケーション、キャリア、オンラインについて教え、語り合い、一定期間、継続的に支援する。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は、ITCの担当
者がモニタリングする。このプログラムは通常の授業活動の一環に位置付けられている。当該分

30 ^[5] 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

ITCホームページ <http://users.frii.com/agarcia/telementor/introduction.html>

^[6] <http://www.telementor.org/>

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、その実務経験を存分に活かしながら、生徒（プロテジェ）に、1対1で、一定期間、継続的に学習支援、指導、助言、励ましを行うのである。

プログラムのフローは次の通りである^[7]。

- 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% である。
- ③ 各プロジェクトは、期間、メンターへの要請、プロジェクトの概要、到達目標、教師の役割、メンター（HP 社の社員）の役割、などの詳細が公開される。
- 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 社の社員たち）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 時間）。
- ⑧ 組み合わさ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。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の双方と接触する。
- ⑩ ITC は、点検を目的に、2 週間ごとにプロテジェとメンターに数項目からなるアンケートを行う。
- 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ジェクトへの貢献を評価する。

サイバーメンタリングの特徴

サイバーメンタリングは、電子コミュニケーションの持つ速さや容易さとメンタリングとを結合した、メンタリングの電子版である。忙しい社会人たちの学生支援の社会貢献を可能にする。Eメールによる毎週わずか 30-45 分程度のコミュニケーション（時間と労力）によって、メンターは、自身の経験や専門知識を共有でき、学生の数学や科学における学術的卓越性の達成を支援し、

^[7] 渡辺かよ子

伝達・表現力を増進し、キャリアや将来を探索することができる。

その利点は、具体的に、①サイバーメンタリングは、伝統的なフェイス・トゥ・フェイスのメンタリングにはないスケールで多くの学生と社会人の参加を可能にする（メンター資源の拡大）、②メンターとプロテジェとのマッチングにおいて距離・地理的な制約を取り除き、柔軟につなぐことができる（マッチング精度の向上）、③プロテジェとメンターとの間の、便利で一貫した定期的（毎週）コミュニケーションを実現できる、④対面が苦手な人にもコミュニケーションのチャンスを与え、かつ、熟考した結果の対話ができる、⑤すべてのコミュニケーションのアーカイブを作成することができる、⑥メンターとプロテジェとの間のスケジュール上の問題を取り除くことができる（Eメールでのコミュニケーションはいつでも可能）、⑦負荷が少ない分メンタリング活動の持続性が増し、長期間に亘るメンタリングが実現する（メンターが学生に与えた影響の測定が可能）、⑧プロジェクトの焦点及び構造を通して個々の評価を可能にする、⑨学生が彼らの自身の専門ネットワークを開発することを支援できる、などが挙げられる。

成果

「E-Mail Mentor Program」では量的および質的評価も行われている。調査の要約は以下の通りである。

プロテジェ経験者は、メンタリング経験は価値があり、メンターとの関係性は重要であり、プログラムの普遍的な助けも重要であるとし、さらにメンタリングが楽しみである、と報告している。メンタリングの特別な成果としては、コンピュータ、インターネット、Eメールの使用といった関連のスキルのレベル向上がある。生徒は、また、メンターによって、キャリアや教育に関する個人的な問題、宿題、プロジェクトの遂行も支援される。

一方メンターは、青少年との肯定的な関係性、彼らが受け持った数学や科学に興味を持つ学生との肯定的な影響の感覚、信頼を基盤とした学生との積極的な関係、が持てたと報告している。

教員は、テレメンタリングに参加した学生には、出席率の向上、技術の活用、学校での熱中、自己統制（自信）、学校でのモチベーションなどの向上、が認められると報告している。

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いる。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。1996－1997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】。

資金

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。

表3 社会貢献型メンタリング・プログラムの展開例

業種	メンター	プロテジェ	プログラムの概要
通信機器	社員	高校生	未来の科学者や技術者である高校生に、ロボ・コンを通して人生をより豊かにするのに必ず役立つであろう専門性やチームワーク、メンタリングスキルを学び開発する機会を提供する。
ソフトウェア	社員	開発途上国の2～16歳の子どもたち	ITの革新的な使用を通じた子どもたちの教育プロジェクトで、雇用機会の増大を助けるITトレーニングを提供。第3世界の孤児院などにPCを寄付。そのPCを使用したeメンタリングで、子どもたちは読み・書きや計算を学ぶことでとても勇気づけられる。ソフトウェアの使い方のトレーニングやレクチャーも受け、ITリテラシーも高める。子どもたちはソフトウェアを積極活用して、アートやエッセイなど創作に励む。
通信機器	地域の高校生	幼児と小学校低学年	地域の子供が地域の小学生にPCを教えるメンタリング・プログラム。企業が教育ソフトなどを提供してサポート。女子高校生が未来のテクノロジーのリーダーとしての素養を身に付けることに期待。
半導体	社員	10～18歳	恵まれない地域環境に住む若者たちが大人のメンターと一緒に働きながら、彼ら自身の知恵の発掘や開発能力の構築を、ITを駆使(利用)して行うというもの。安心して安全な放課後教育の環境を創造する。
ホームセンター	社員	中高生	青少年が高校受験準備、高校卒業、大学受験などに向け学校や就職に集中できるよう支援するプログラム。アカデミックなスキル(読解力、筆記力、数学等)と生きていくスキル(社会性、リーダーシップ機会、職業訓練等)が統合されたカリキュラム。生徒が互いに問題解決する気力を得て自信を持てるような養育や家族的な環境を提供して支援する。
製薬	社員	アフリカの女性たち	AIDSについて、確固たる結果(実績)あるプログラムを提供する現地組織と企業とがパートナーシップを組むというチャレンジ。教育やメンタリングを通して、臨床薬の配布(薬のインフラ構築)を可能にする包括的なもの。
医療用品	社員	小児ガン患者	教育、弁護・擁護、動機付けなどをしながら小児ガン患者の心理的、情緒的、精神的な“well-being(よりよく生きる)”を、メンタリングを通して支え導く。
航空機	製薬社員	数学や科学に関心が高い高校生	生徒、社員、教師のメンタリング・パートナーシップによるプロジェクト。科学者メンターや技術者メンターを一人ずつ割り当て、数学や科学のための充実した環境を作り上げながら、未来に対する視野を広げてやる気になることがゴール。
航空機	社員	高校生	危機的状況にある生徒の教育(学業向上)と将来的キャリア開発を支援。メンターが毎週水曜に高校を訪れ、ランチをはさんでメンタリングを行う。
日用品	社員	マイノリティの大学生	マイノリティの大学生にメンタリング・プログラムのほかインターシッププログラム、クラスルームワークショップ、履歴書や面接のトレーニングを提供、支援している。
コンピュータ	社員、退職者	小中高の問題行動のある生徒など	オンラインで勉強や仕事の相談に乗る。メンターは、大人たちが子供のことを“大切に思っている”ことを伝えながら行う。例えば小学生には読み・書き、中学生には数学を教える。問題児の生徒には人生のガイダンスや勇気を与える。
ソフトウェア	社員	学習意欲があるが、機会に恵まれない若者	ネイティブアメリカンやヒスパニック系等、同じバックグラウンドを持つ人が大学を出てテクノロジー分野で成功しているのを知る機会としてのメンタリング・プログラム。テクノロジー、取得すべきクラス、大学、将来の仕事へのアドバイスをする。

ソフトウェア	社員	障害を持った高校生	毎月第3水曜日、公的または私的場所に障害を持つ生徒、メンター、地域の雇用者が集まり求職、求人活動を行い、マッチングする。メンターとの継続的な関係を作ることで、一時的あるいは将来性のない仕事ではなく、キャリアとしての仕事を追及する。教育レベルや仕事の経験に基づき、キャリアアドバイスやインターンシップも検討。一緒にエージェンシーを訪問する。雇用者は障害のを知る機会になる上、メディアの注目を得て、コミュニティのリーダー的存在となる。
総合金融	社員	特にサポートの欠けている青少年	基本的な読み・書き、数学を教え勉強することの喜びを与えるメンタリング・プログラム。メンターが参加できない時は、バックアップメンターが代理となり、生徒をがっかりさせないようにする。
航空機	社員	3～12年生	子どもに自信や自尊心を与え、科学の楽しさや興味を育てる。70都市から3～12年生300人(2002年)が参加するサマー・サイエンス・キャンプも実施。生物、化学、物理、宇宙、機械、コンピュータ、ロボットなどを教える。器材は特別のものでなく毎日の生活の中や家にあるようなものを使うので、教室でも応用できる。
携帯電話	社員及び一般人	若者	子どもが責任ある大人になるためのライフスキルの向上を目指す。色々な話をしたり時間を共有したりすることで、お互いに経験や不安、望みを伝え、世の中に“君のために話を聞いてくれる人がいる”ことを教える。また、社会貢献の積極的な参加も促す。具体的には、子どもがパートナーの家を訪問したり、一緒にサッカー観戦、美術館巡り、散歩をしながら話をする。子どもの家族を訪問することもある。このプログラムは20カ国で汎用展開。
半導体	社員および退職者	8～18歳	コンピュータに興味を持つ子どもが放課後、クラブハウスを訪れ、ハイテクな道具やプロのソフトウェアを使い、デジタルアートワーク、ミュージックCD、フィルム、映画、ウェブサイトのデザイン技術を学ぶ。メンターは週2時間、6か月以上このプログラムに参加する。
証券		8～12歳のトラウマを持つ子	トラウマ(肉体的、心的、性的虐待、愛する人の喪失、家や社会での暴力など)を持つ子が回復し快活になるためのプログラム。9.11テロで、UA93便の乗客の一人で勇敢にテロリストと戦い第4の惨事を防いだTodd M Beaumer氏の精神に因んで作られた。
石油	若い起業家	16～30歳の起業を考えている人	起業を希望する若者に対して、若い起業家(ほとんどが35歳以下)がスペシャリストとしてのアドバイスや自分の経験を伝授する。アクセスして質問すると48時間以内に返事が来るシステム。具体的にはビジネス、ビジネスプランニング、セールス、マーケティング、人事、ビジネスマネージメント、財務、ファンドについてのアドバイス。
医薬品	社員	科学系の大学生、大学院生	メンターは、学問的にも専門的にもガイダンスやサポートを提供する。メンターは、大学における傑出した研究にメンティを通して接触し続けることができる。メンティは、科学者ネットワークや知識などを広げる素晴らしい機会となる。双方にとって科学における視野を広げることができる。
化学	社員	小学生	小学生のリーディングスキル向上支援のプログラム。ランチタイムを利用。学期の最後にはメンティ、メンター、親、教師が一同に集うイベント「ナイト・リーディング祭(祝い)」が開催される。ハリウッドのアカデミー賞を真似たイベントで体験を共有する。

資料出所：特定非営利活動法人T. I. E. メンタリング・パートナーズ

(注) 本ケースは以下の資料を参考に作成した。

- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work: Developmental relationships in work organizations*. IL: Scott & Foresman. [渡辺直登・伊藤知子(訳) (2003). メンタリング: 会社の中での発達支援関係. 白桃書房.]
- 5 久村恵子・渡辺直登 (1997). 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.
- 久村恵子・渡辺直登 (2003). 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.
- 10 中島薫 (2003). 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.
- 中島薫・林洋一郎 (2007). 大学における専門家養成とメンタリング・プログラム: 大阪大学大学院工学研究科メンター制度の事例. 経営行動科学学会中部部会第1回ワークショップ, メンタリング・プログラムの現在と未来: 実践・理論・歴史のレビューとその展望.
- 15 渡辺かよ子(2002). 米国のメンタリング・プログラムにおけるITの活用. 愛知淑徳大学言語コミュニケーション学会紀要, 言語文化, 10.
- 渡辺かよ子 (2003). 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.
- 渡辺かよ子 (2004). メンタリング・プログラムと企業.
- 20 渡辺かよ子 (2004). 米国のメンタリング運動と大学生: GEAR UPを中心に. 日本高等教育学会第7回大会第4部会, 教育支援.
- 渡辺かよ子 (2005). 高等教育におけるメンタリング・プログラムの構造的特徴と類型. 愛知淑徳大学現代社会学部論集, 第10号.
- 渡辺かよ子 (2006). 理工系人材養成におけるメンター制. 大阪大学大学院工学研究科環境・エネルギー工学専攻, 「実践力向上のメンター制とPBリーダー養成」プログラム, 経験シェアリングのための懇談会.
- 25 渡辺かよ子 (2007). メンタリング・プログラムの歴史・理論・実践・課題. 経営行動科学学会中部部会第1回ワークショップ, メンタリング・プログラムの現在と未来: 実践・理論・歴史のレビューとその展望.
- 30 渡辺直登 (2002). 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.
- 渡辺直登 (2004). メンタリング・プログラムと企業 (2). 慶應義塾大学ビジネス・スクール, ケース.

渡辺直登 (2007). メンタリング・プログラムと企業 (3). 慶應義塾大学ビジネス・スクール, ケース.

渡辺直登 (1999). メンタリングによる人材の育成. 人材教育, 11 巻 7 号.

渡辺直登 (2001). 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.

渡辺直登 (2001). 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.

渡辺直登・久村恵子他 (1998). 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.

渡辺直登・渡辺かよ子(2002). 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.

渡辺直登 (2004). メンタリング・プログラムによる学生の発達支援の可能性. 慶應義塾大学学生総合センター学生相談室紀要.

渡辺直登 (2007). メンタリング・プログラムの現在と未来:実践・理論・歴史のレビューとその展望. 経営行動科学学会中部部会第 1 回ワークショップ.

大阪大学大学院工学研究科環境・エネルギー工学専攻「実践力向上のメンター制と P B リーダー養成」プログラム (2007). 平成 18 年度報告書.

大阪大学大学院工学研究科環境・エネルギー工学専攻「実践力向上のメンター制と P B リーダー養成」プログラム (2006-2007). MENTORING NEWS : vol. 1-8.

宗方比佐子・渡辺直登 (編著) (2002). キャリア発達の心理学:仕事・組織・生涯発達. 川島書店.

安田節之・渡辺直登 (2008). プログラム評価研究の方法. 新曜社.

渡辺かよ子 (2009). メンタリング・プログラム:地域・企業・学校の連携による次世代育成. 川島書店.

渡辺直登・渡辺かよ子・中島薫・佐野達 (2007). メンタリング・プログラム・ハンドブック (社内資料).

メンター・アワード 2010 【組織部門優秀賞発表資料】. ワーキングウーマン・パワーアップ会 [http://www.powerup-w.jp/mentor/2010.php].

厚生労働省, 2010. 平成 21 年度版『働く女性の実情』

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 2011.7 PDF