



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) — 統合版 —

「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敬の感覚を得る。」 — 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ていただき、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>)

「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

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（2013年9月作成）

5 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。

メンターとは

15 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。

20 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。

25 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ふことを行い、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と並んで、メンターの行動に焦点を当てた定量的な研究が行われている。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ゆくという知見も Kram によって提唱されている。

5

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)

<u>キャリア的機能</u> 組織の中でのキャリアの上昇を支援する機能	<u>心理・社会的機能</u> 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
○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 ○挑戦しがいいある仕事の割り当て やりがいい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	○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

10

15

20

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。

25

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。

30

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、という推測もできる。

5

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。

10

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タリー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。

15

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タリー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。

20

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、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。

25

30

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。
5 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。
10 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。
15 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。

25
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
30
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

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。

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。

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。

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、社会的いずれにおいても「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。

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。

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）なのである。

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。

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。
 - 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。

5 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。

10 「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。

15 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。

20 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、
25 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

30 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・チェイ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。

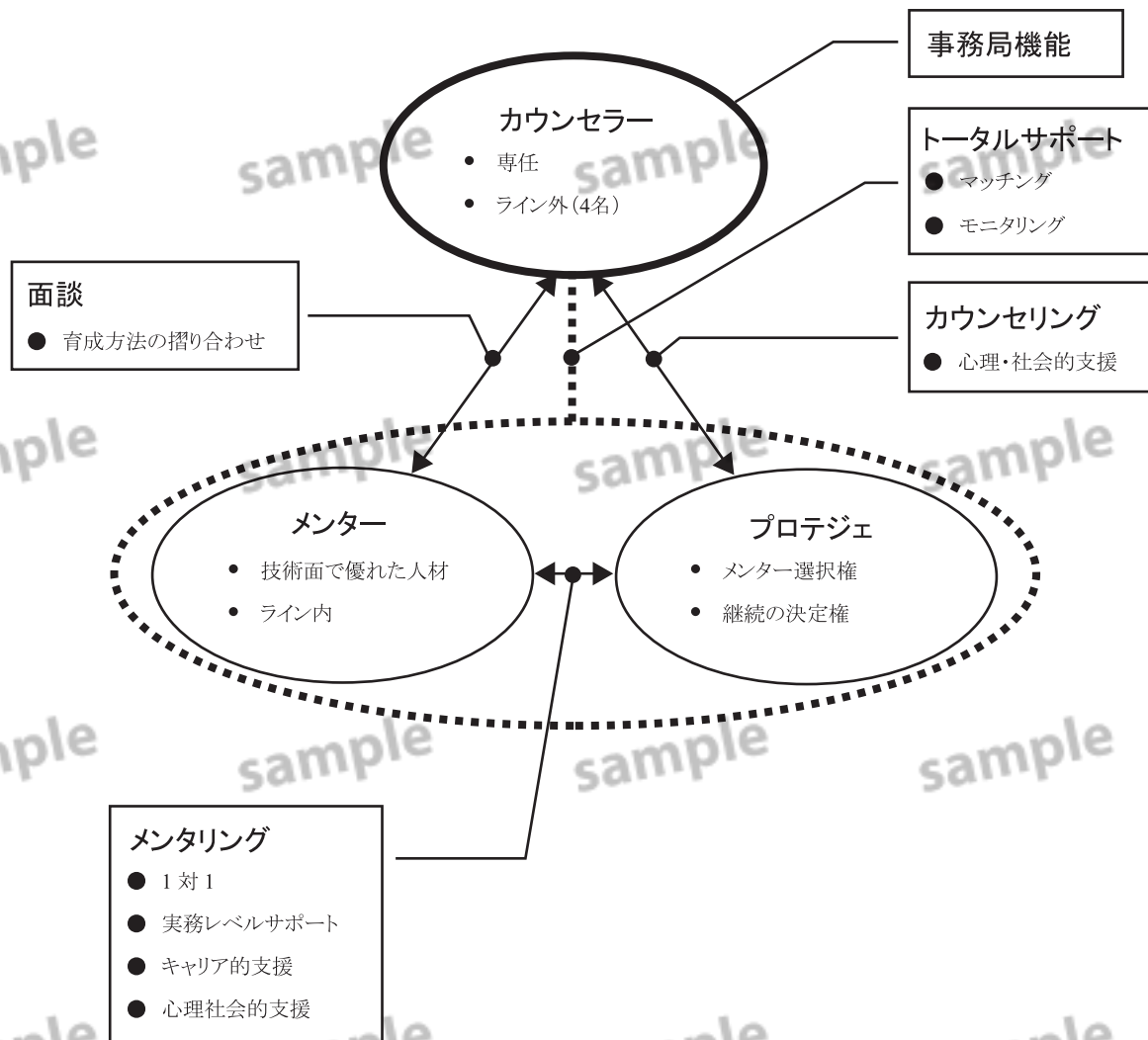


図1 HP社コンサルティング事業統括本部のメンタリング・プログラムのスキーム

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」

5 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）。

10 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。

15 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・創造性を発揮して、いきいきと働く環境を整えることがキリングgroupとして必須の課題です。」と宣言されている。

20 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。

25 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」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。

30 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」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。

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）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。

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年目以上の方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2、図3参照）

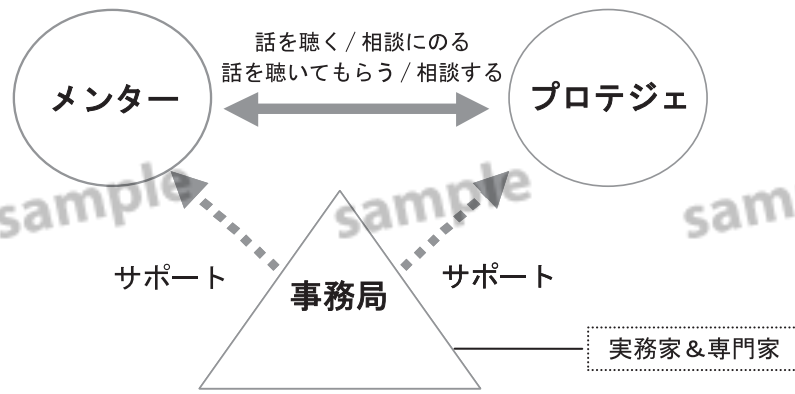


図2 キリン・メンタリングプログラムの全体像

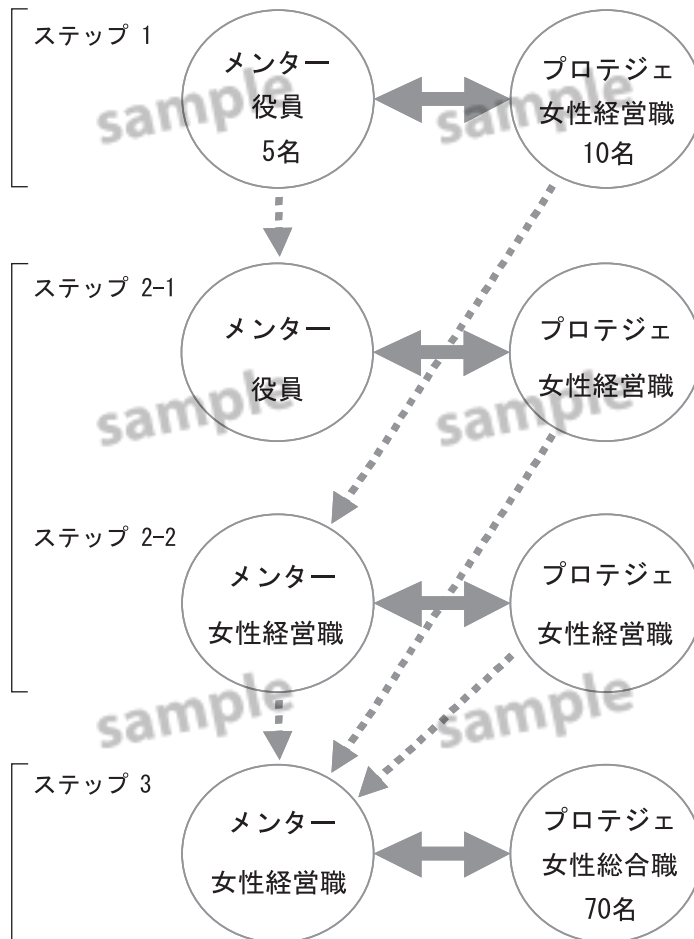


図3 キリン・メンタリングプログラムのステップ

メンターの人選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。

5

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。

10

引き続き、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。

15

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。

20

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

25

30

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。

25 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。

30 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。

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。

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。

「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

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。特に最近では、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ー

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ならつつある。

5 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。

15 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った。

20 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・パッカート、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。

25 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。

30

米国ヒューレット・パッカード（HP）社の事例

ITC（International Telementor Center）^[1]

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%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、

^[1] <http://www.telementor.org/>

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）。

5 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。

10 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。

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。

15 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 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、励ましを毎週 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。

20 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（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

30 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）
- (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・パッカー株式会社ホームページ

<http://welcome.hp.com/country/jp/ja/welcome.html>

付録 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。雇用者は障害のこと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：会社の中の発達支援関係*. 白桃書房.]

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.

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*.

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*.

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*.

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*.

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PB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PB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