



「若手社員」の自主性を引き出す  
「働きかけ」を考える 11

最終回 メンタリング導入企業 座談会

# メンタリングの 成果と課題

## メンタリングの現状―現場の声から



日本の大学で教育学を専攻した後、渡米。州立オレゴン大学大学院卒業後、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等さまざまな国の教育機関や教育プログラム実践者を訪問し、グローバルエデュケーションモデルを模索。東洋思想、インド思想などとの出会いから東洋と西洋を融合するホリスティック教育を目指し、広範囲の教育ツールを研究。2002年に国際メンターシップ協会を発足させ、「メンタリング」の普及と研究に力を注いでいる。活動としては、「現場中心主義」をモットーとし、学校教育と企業の人材教育の両分野で価値のブレークスルーを通じてモチベーションを高める独自の手法を用い、研修、講演などを行っている。メンタリング分野では、ミッションマネジメント、メンタリングシステム導入、コーチングセールス導入、企業の企画/戦略の作成、商品企画、などを手がける。また、米国のIMA(国際メンタリングアソシエーション)やISPI(国際パフォーマンス改善協会)の正会員として人材育成の分野において国際的な活動も続けている。



国際メンターシップ協会理事  
国際メンターシップ大学院大学  
設立準備室室長  
**大野 雅之**  
Masayuki Obno

さて、若手社員を「指導・支援」するための、「メンタリング」に関する事例や理論を一年間にわたってご紹介してきましたが、今回は最終回となりました。

最終号では、実際に現場で新入社員

員に対して、制度としてメンタリングを導入されている企業の担当の方々に集まりいただき、開催した座談会内容を、概略になりますが、ご紹介させていただきますと思います。

この座談会は、日常行われているメンタリングの現段階での、主に成

### 座談会の 目的と参加者

ンタリングを推進しておられる担当者の方々と、メンタリングにかかわっておられるコンサルタントの方々、合計十二名によって活発な意見交換がされました。

### メンタリング導入 の経緯と成果

#### ◆A社のケース

A社では、四年前から、新入社員の離職率を下げる目的で「メンタリング」が導入されました。四年目というところで、社内にも「メンター」「メンティ」という言葉が、定着しつつある状態です。

もともと、できるだけ早く新入社員が自立できるように育成をしたい、という観点から始まりましたが、メンティ本人が考えた課題を明確にし、それをどう達成していくかということをメンタリングで実証していく、いわば、有言実行の風土をつくっていくということなのです。メンターの研修などは充実しているのですが、最近では、メンティの心構えの重要性に気づき、メンティへの教育に力を入れようとしています。離職率に関しては、大きな効果を

示しており、今後は、新入社員だけではなく、中途採用の社員に対してもメンタリングを実施していくことの検討が、社内で行われるようになりました。

#### ◆B社のケース

B社では、外資系企業ということもあり、数年前からメンタリングは、セクションレベルで実施されています。しかし、ここへ来て「会社全体の

人材育成としてとらえよう」という動きが出てきました。営業所が各地に点在していることや、全体の人数がかなり多くなるという理由から、メンティに関しては、社内のeラーニングシステム(デジタル機器を利用した通信教育)を使った、「バーチャル・オリエンテーション」を実施するなど、ITを活かした仕組みが展開されています。しかし、一方では、バーチャル方式で進めることの限界も議論されるようになっていきます。

#### ◆C社のケース

C社では、新入社員(特に営業マン)の定着を図るために、メンタリングを導入しました。

会社全体が、いままでの「支持・命令・管理」の運営から、「支援を中心とした運営」にシフトしようとしています。そのため、新入社員には、「パーソナル・コーチ」と「メンター」の両方がつくことになっています。現場のマネジャーもこの制度を導入して以降、「育てよう」、「支援しよう」という意識が強くなりつつあります。

### 企業からの参加者の方の概要

- Aさん IT関連企業(A社) 管理本部 スタッフ
- Bさん IT関連企業(B社) 人材開発部 スタッフ
- Cさん 製造・販売業(C社) 事業推進部 スタッフ
- Dさん 製造・販売業(D社) 総務部 スタッフ

「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々(メンター)が、まだ未熟な人(メンティ)に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から、一定期間継続して行う支援活動の全般を意味する。



## ◆D社のケース

D社では、新入社員が困った時に相談できる相手をつくり、新入社員の離職率を下げ、将来的には、会社全体の支援風土を築いていきたいということから、メンタリング制度を導入しました。

D社では、メンターとメンティが同じ現場にいないケースが多く、物理的な制約が問題になっています。

導入に際しては、メンター研修、メンティ研修を行い、総務部に事務局を設置して運営を始めました。

今年の四月に制度を導入し、今のところは退職者はいません。

今後は、管理職者に対するメンタリング教育を進めていく予定でもあります。

1マのみご紹介いたします。

- 1・理想のペアリング実現
- 2・支援風土をどう根付かせるか
- 3・メンター教育とメンティ教育
- 4・メンターとメンティのコミュニケーションの質
- 5・目標管理とのリンク
- 6・メンターの負担
- 7・障害者に対するメンターの役割
- 8・メンターの人選
- 9・会社のミッション(理念とメンタリングの関係)
- 10・メンタリングにおける情報公開と情報共有
- 11・メンターのキャリアプラン
- 12・メンターの評価
- 13・制度の活性化
- 14・その他

## 各社が抱えている 今後の課題

座談会では、以下の内容を中心に討議されました。誌面の関係で、テ

## まとめ

新入社員メンタリングにおいては、メンターは、ティーチング、コーチ

ングなどのスキルを用い業務的な支援もしますが、新入社員の職場適応という観点からは、メンタルヘルス的な支援(カウンセリング的支援)も要求されます。

しかも、メンタリングは、一定期間という限定された時間の中の支援であり、目標管理に直結しているケースなどでは、人事・評価制度というハードな部分と、精神的支援というソフトな部分を組み合わせたような一見複雑なカタチにとらえられます。

今回の座談会において感じたことは、「これが理想のカタチ」というものが存在し難いということです。

例えば、各企業の社内風土、歴史、方向性など、「組織状況の違いによって、状況判断的にベストのカタチを創造していく」という、まさにメンタリングによって、社内の新しい文化を「共創」的に構築していくということではないでしょうか。

「若手社員」の自主性を引き出す「働きかけ」を考える」と題した本シリーズも今回が最終回となりました。

若手社員育成を考えるうえで、少しは読者の皆様のお役に立つことができただろうか? ここまで一年間お読みくださった読者の皆様に、心から感謝いたします。

