



## ● メンター (Mentor) / メンタリング (Mentoring) とは？

### メンター (Mentor) とは…



・ギリシャの詩人ホメロスの書いた叙事詩『オデュッセイア』に登場する老賢人「メントル」からきた言葉です。

・その意味は、賢明な人、信頼のおける助言者、師匠などで、一般には「成熟した年長者」をさす言葉として使われています。

### メンタリング (Mentoring) とは…

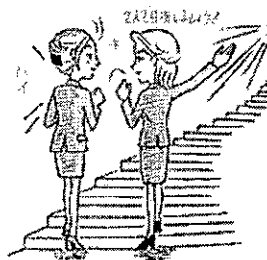
- ・メンターが若年者や未熟練者(メンティー、プロテジェと呼ばれる)と、基本的には1対1で、継続的、定期的<sup>①</sup>に交流し、信頼関係をつくりながら、メンティーの仕事や諸活動の支援と、精神的、人間的な成長を支援することをいいます。

### メンターには、特別な才能や資格は必要ありません。

- ・専門家ではない“市民”が、メンティーの求めに応じて、必要な助言、支援、教育などを行います。
- ・また、それらの支援は、基本的にはボランティア活動です。
- ・簡便なトレーニングを受けることと、必要なルールを遵守すれば、誰もがメンターになることができます。

### メンタリングは、以下の領域で急速に広まってきています。

- ・社会運動としてのメンタリング
  - ・非行、学業不振、暴力、薬物中毒、怠業、不登校などの青少年の健全育成のために…
  - ・ヒューマン・サービス(教育や医療の分野)に関わる専門家養成のために…
- ・組織(職場)における人的資源開発、およびメンタル・ヘルス活動としてのメンタリング
  - ・新入社員、女性社員、コア人材などの支援・育成のために…
  - ・組織開発、職場風土の変革の手段として…
  - ・メンタル・ヘルスの一環として…



▶ 目次へ

## メンタリングの理論と実際

広島市教育委員会

2003年9月5日

南山大学人文学部心理人間学科  
津村 俊充

## メンタリングとは

- 成熟した年長者(メンター)が
- 青少年や児童等若年者(メンティー、プロテジェ)と
- 基本的に1対1で、
- 継続的(概ね1年)、定期的(概ね3~4回/月)に交流し、
- 適切な役割モデルの提示と信頼関係の構築を通じて、
- 青少年の健全育成を支援しようとするもの。

## メンターの語源

- ギリシャの詩人ホメロスの書いた叙事詩「オデュッセイア」に登場する老賢人「メントル」から来た言葉
  - オデュッセイアはトロイ戦争に出かける際に、子息であるテレマコスにメントルに託した。その間、メントルは保護者兼教師の任を忠実に果たした。20年後に父子が再会する。
- 言葉の意味: 賢明な人、信頼のおける助言者、師匠、などの意味をもつ。

## メンタリングの歴史と領域

- 歴史: マイスター制度(ドイツ)、職匠制度、学問・芸術・職業上の師弟関係など
- 領域:
  - 社会運動としてのメンタリング
  - 企業におけるメンタリング

## 社会運動としてのメンタリング

- 起源は約100年前に発足したBBBS (Big Brothers Big Sisters Movement, 日本では通常BBS運動)にまでさかのぼる。非行少年少女の構成支援活動として始められ、世界各地で展開。
- 1980年代後半以後、薬物中毒、暴力や暴力団への関与、無責任な妊娠、退学・落第、成績不振、シングル・ペアレント、引きこもりなどの青少年問題に対応するための民間ボランティアを中心とする広範な社会運動に転換。

## 現在では

- 全米で2000超のプログラムがあり、その効果は劇的。普及は1995年頃から急速に。
- 従来の一対一の様式に加え、一対多や学校との連携によるグループ様式、コンピュータ・ネットワークを利用した様式など、多様なメンタリング・プログラムを展開。
- 統制群を用いた比較研究で、薬物使用(46%)、飲酒(27%)、暴力(66%)、怠業(50%)少ないという結果。

## 企業におけるメンタリング

- 人材(特に専門家)の育成手段として
- アファーマティブ・アクションの一環として  
Action taken to provide equal opportunity, as in admissions or employment, for minority groups.
- 若年者、新規参入者の組織社会化の手段として
- 後継者育成手段として
  - 既にアメリカでは90%以上の会社は何らかのメンタリング・プログラムを導入
  - 「メンタルヘルス」「職務満足」「業績」と有意に関係。

## 日本では

- 非行少年の立ち直りを支援するためのBBS運動は献身的に継続。だが…
  - 大学生の発意より、会員募集の年齢は18歳から30歳。「ともだち活動」と称されるメンタリングを行っているのは会員数の10%と低調。
  - 米国では、20歳代から50歳代のミドルを中心に、高校生や大学生の若年層から90歳代のシニアまでメンターとして積極的に活動。
- 松田ら(1995)では、日米高校生は、重要な他者として両親をあげるが、日本の高校生は両親以上に仲間をあげる。→青年の発達に必要な成熟した他者の役割モデルが欠如したまま成長していくという問題を抱えている(渡辺、2001)

## アメリカの将来のための大統領サミット

(President's Summit For America's Future)

- 現職の大統領、大統領経験者、閣僚、州知事などがフィラデルフィアに集まり、青少年の問題への対応を話し合う。(1997年)
- 行動計画として
  1. メンタリング
  2. 放課後プログラム
  3. 乳幼児期の健康
  4. 市場価値のある教育機会
  5. ボランティア活動によるこれらの支援を決議
- 2002年1月ブッシュ大統領が「メンタリング月間」とする声明を発表。

## もう一度、メンタリングとは何か

- メンターとメンティの信頼関係の構築、役割モデルの提示、人格の発達等の目標
- 「メンターとは、保護者とともに、支援、相談、友情、強化、建設的事例を、青少年に提供する成人である。メンターとはよき聞き手であり、気遣う人、青少年にすでに内在している強さを顕現させるのを手助けしたいと思っている人である。」  
(The National Mentoring Partnership)  
<http://www.mentoring.org>

## 米国におけるメンタリング・プログラムの一連の流れ(1)

- 参加者の募集
  - メンターならびにメンティによる申し込み(住所、名前、連絡先に加え、趣味や志望動機、希望等記す)
  - 口コミ(教師や知人による勧め)、広告、インターネット
  - 寄付などの形で参加する人も
- メンターのスクリーニング
  - 犯罪歴調査などによる不適切なメンターの排除(面接や自宅への訪問調査など)
    1. メンターがメンタリング・プログラムに参加する時間的余裕をもっているか。
    2. 約束をきちんと守り、情緒的安定性をもって、一人の子どもに長期的に関心をもちつづける、信頼に足る人物か。

## メンタリング・プログラムの一連の流れ(2)

- マッチング
  - 多くは地理的条件や交通手段、趣味、相手への希望等を考慮した組み合わせがなされる
    - ・ ジェンダー・アイデンティティや民族的アイデンティティの確立のためには、同性間、同人種間が本来望ましいとする見解と
    - ・ 新たな出会いによる経験の幅を広げるためには異性間あるいは異人種間の組み合わせがよいとする考え
- ガイダンス:両者に対して
  - メンターへの傾聴スキル訓練や発達心理学の基礎知識が伝授。
  - プログラムから離脱の際の手続きについても説明される。

## メンタリング・プログラムの一連の流れ(3)

- **メンタリングの実施とモニタリング**
  - カウンセラーや教師等の専門家が、両者の関係性の継続を支援している
    - ・ 問題が発生した場合、メンターとメンティ双方への助言を行い、また具体的な問題に対処する
  - 多くのプログラムがニュースレター等を発行して、メンターを賞賛したり、新人メンターを紹介したりする
  - メンターとメンティが一緒に参加できる各種催し物の開催や、スポーツ観戦、コンサート、展覧会等のチケット等の提供
- **プログラムの評価**
  - メンター、メンティに加え、保護者や教師が評価
  - 薬物使用、妊娠、登校、学業成績、ギャング集団との関わり、友人や家族との関係、自尊感情等

## メンタリング・プログラムの構造的特徴

- **普通の市民参加**
  - 対人サービスを職業としない普通の市民と、対人サービスの専門家との協働
- **メンター、メンティともに課題(円環的生涯発達支援)**
  - メンターにとっての発達課題「generativity」(生殖性、世代継承性)
  - メンティにとっての役割モデルや支援者・発達支援のエージェントとしてのメンターの重要性
- **プログラムの柔軟性**
  - シングルペアレント、マイノリティ、LD児の教育支援から特別な才能をもつ英才教育等
  - 非行防止、学習・キャリア支援、社会的スキルの行動など幅広い具体的目標
- **プログラムの限定性**
  - フォスター・ファミリー等とは異なり、感情的・時間的・場所的制約がある

## メンタリング・プログラムの類型

- **直接面談をするプログラム**
  - 地域コミュニティを基盤とするプログラム
  - 特定の場所を基盤とするプログラム
    - ・ 学校を基盤とするプログラム
    - ・ その他の場所を基盤とするプログラム
      - 教会、メンターの職場(病院、企業等)
- **直接面談を中心としないプログラム(テレメンタリング)**

## 日本におけるメンタリング事例

- **伊藤篤(神戸大学発達科学部助教授)先生による事例報告**
  - 児童養護施設における子ども発達支援より
  - 子ども発達支援法としてのメンタリングの可能性

## プログラムの流れに見る課題

1. メンター、メンティの募集方法
2. メンターのスクリーニング
3. マッチング
4. ガイダンス:両者に対して
5. メンタリングの実施とモニタリング
6. プログラムの評価

## 日本でメンタリング・プログラムを実践するために(1)

- **メンターのプログラムからの離脱がもたらすメンティへの心理的影響**
  - 離脱率の最小化
  - スクリーニングの厳格化、事前指導やモニタリングの支援強化、テレメンタリングの長所による直接面談タイプの補強
- **学校を基盤とするメンタリングの実践化**

## 日本でメンタリング・プログラム を実践するために(2)

- **メンタル・フレンド事業の拡大と強化**
  - メンターを大学生に限定せずより広範囲な年齢層(特に高齢者)から募集する
  - 対象生徒も不登校児以外にも広げる
- **総合学習の補強**
  - メンタリングによる継続的な個別指導がもたらす配慮に満ちた学習経験を実現する
  - 担当教師とは異なる専門知識と経験をもつメンターとの信頼家計と学習経験から学ぶことの意味を深化させる
- **治療的視点から教育的視点へ**
  - 問題行動の解決だけでなく子どものより成長のために

## Who is Mentor?

- あなたを支援してきたのは誰ですか？
- あなたの人生にあなたを激励し、今日のあなたとなるのを援助してくれた人がいますか？
- そうした人々に感謝しなさい。
- そしてそれを次の世代に継承しなさい。
- 一人の子どものメンターになりなさい。  
(Harvard Mentoring Projectのポスターより)

## 引用文献

- 本報告は、下記の文献をもとにメンタリングを紹介しました。詳細は、文献をご覧ください。
  - 渡辺直登・久村恵子 **メンター／メンタリング入門** 1999 プレスタイム社
  - 渡辺かよ子 **青少年の健全育成のためのメンタリング・プログラムに関する考察：米国デラウェア州の事例を中心に** 2001 愛知淑徳大学紀要 言語文化 第9号
  - 渡辺かよ子 **青少年向けメンタリング・プログラムの構造的特徴と類型** 2003 国立オリンピック記念青少年総合センター研究紀要、第3号
- その他：参考WEB
  - 愛知淑徳大学図書館パスファインダー：メンタリング
    - [http://www2.aasa.ac.jp/org/lib/j/netresource\\_j/pf/pf\\_ment\\_j.html](http://www2.aasa.ac.jp/org/lib/j/netresource_j/pf/pf_ment_j.html)
  - つんつんの体験から学ぼう
    - <http://www.nanzan-u.ac.jp/~tsumura/>

## メンタリングのための トレーニングプログラム実践に向けて

南山大学人文学部心理人間学科  
津村 俊充

## 学習目標

- メンタリング・ペア同士が互いに知り合う
- メンタリング (Realizing Potential 互いに高めあう相互作用を促進する活動) に関する基礎知識を習得し、実際に活かすことができるようになる
- メンタリングに必要な「対人関係スキル」(観察スキル/傾聴スキル/フィードバックスキル)を向上させる

## スケジュール

9:30	オリエンテーション
AM	小講義「メンタリングとは」 実習「ライフライン」 小講義「人間関係とは」 小講義「コンテンツとプロセス」 小講義「体験から学ぶステップ」
	Lunch Break
PM	傾聴スキル&フィードバックスキル &観察スキルの向上 ※実践トレーニング1 小講義「コミュニケーションについて」 ※実践トレーニング2 実践に向けて

## メンタリングとは

- 成熟した年長者(メンター)が
- 若年者や未熟練者(メンティー、プロテジェ)と
- 基本的に1対1で、
- 継続的、定期的に交流し、
- 信頼関係の構築を通じて、
- メンティーのキャリア発達を支援するとともに、
- 心理・社会的な成長を支援すること。

## メンターの語源

- ギリシャの詩人ホメロスの書いた叙事詩「オデュッセイア」に登場する老賢人「メントル」から来た言葉
- 言葉の意味: 賢明な人、信頼のおける助言者、師匠、などの意味をもつ。

## メンタリングの歴史と領域

- 歴史: マイスター制度(ドイツ)、職匠制度、学問・芸術・職業上の師弟関係など
- 領域:
  - 社会運動としてのメンタリング
  - 企業におけるメンタリング

## メンターリングの2つの機能

- キャリア的な支援
- 心理・社会的な支援

## キャリア的な支援

- スポンサーシップ: 後見人となって支える
- 推薦とアピール: より上層部の人に推薦
- 訓練・コーチング: 仕事に関する知識・スキル・態度を教える
- 保護: メンティーの評判を脅かすようなリスクから守る
- チャレンジ: 挑戦のしがいのある目標を与える

## 心理・社会的な支援

- 役割モデル: 役割上のモデルを示す
- 受容と確認: メンティーを受け入れ、尊重する
- カウンセリング: 心配や悩み事の相談にのる
- 友好: 同じ会社で働く個人としての信頼を育む

## メンターリングで何をするか？

- 仕事をしながら、
- また正式なミーティングの時間をとって、
- メンティーの話をよく聴き、
- メンティーの求めに応じて、
- 必要な助言・支援・教育を行う。
  - メンターリングに特有な「技法」があるわけではない。傾聴を中心として、心理・社会的、キャリア的支援を行う。

## 研修をより充実させるために・・・

- 研修に自己投入を
- 研修という非日常の場でありながら、そこにいる自分自身はリアル。
- 研修から学び、体験から学ぶことを学び、
- そして、研修の成果を現場に！

## 小講義

津村 俊充

南山大学人文学部心理人間学科

## 人間関係とは何か

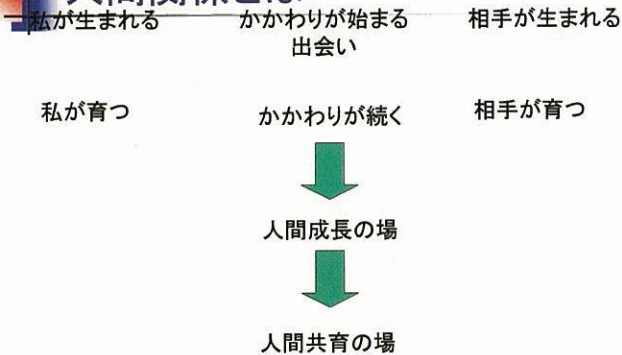
- 人と人との関わりが生み出すものは？

## 人と人との関わりが無いと...

- 私は誰なのか？



## 人間関係とは



## どんな人間に育ちたいのか？

マズローの動機階層構造モデル  
(The Hierarchy of Human Needs Model)

自己実現の欲求  
Self-actualization

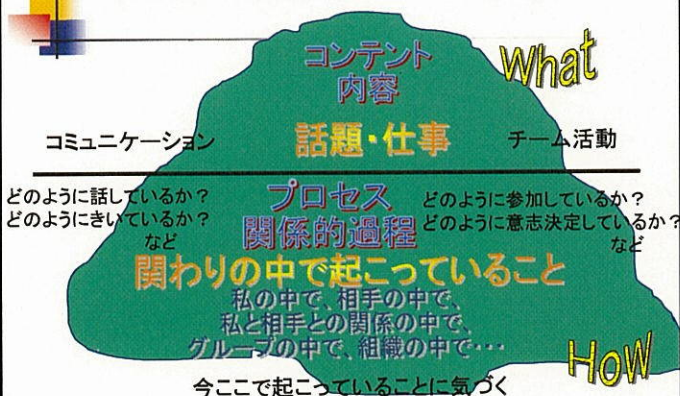
承認と尊敬の欲求  
Ego-status

帰属と愛情の欲求  
Belongingness

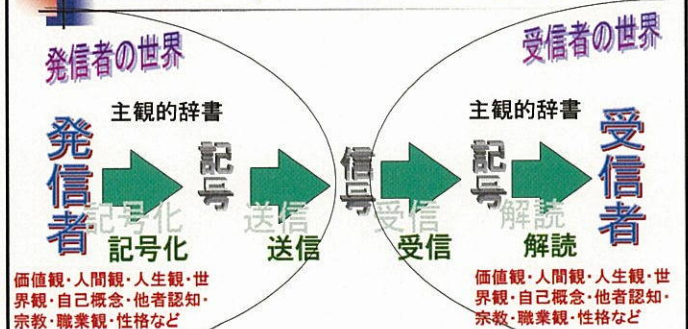
安全の欲求  
Safety

生理的欲求  
Basic Survival

## 人間関係を見る二つの視点

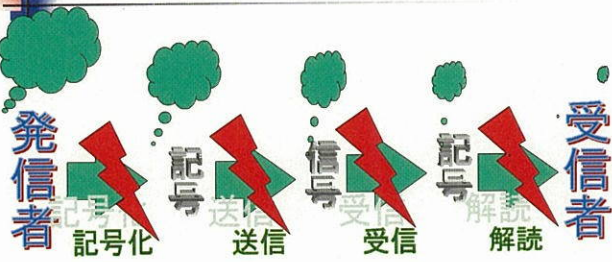


## コミュニケーション・プロセスとは





# コミュニケーション・プロセスの 障害要因とは



## 体験から学ぶ

体験する (Experience) → 気づく

何が起きているのか？  
プロセスに気づく  
私の中に、相手の中に、  
対人関係の中に、  
グループの中で  
何が起きているか？  
データを集める

## 体験から学ぶ

体験する (Experience) → 気づく

指摘する (Identify)

データを集め、  
見つけ出す

## 体験から学ぶ

体験する (Experience) → 気づく

指摘する (Identify)

何故そのことが起こった  
のか？理由を考える。  
そして、どのようになりた  
いのかも考える。

← 考える

## 体験から学ぶ

体験する (Experience) → 気づく

指摘する (Identify)

分析する (Analyze) ← 考える  
なぜを考える

## 体験から学ぶ

体験する (Experience) → 気づく

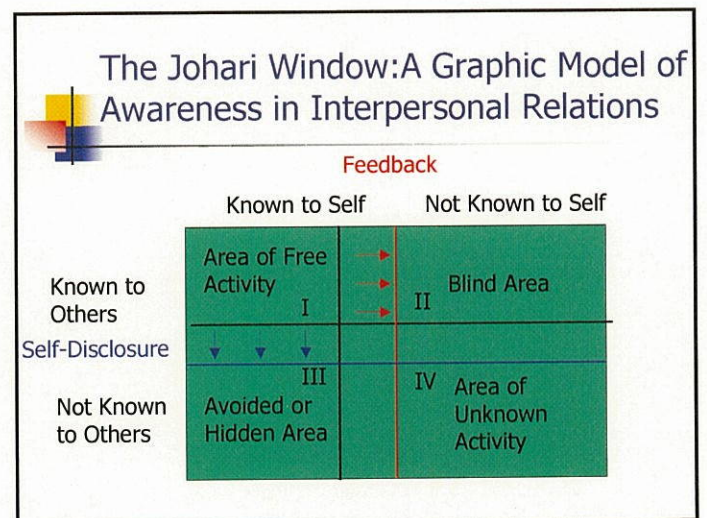
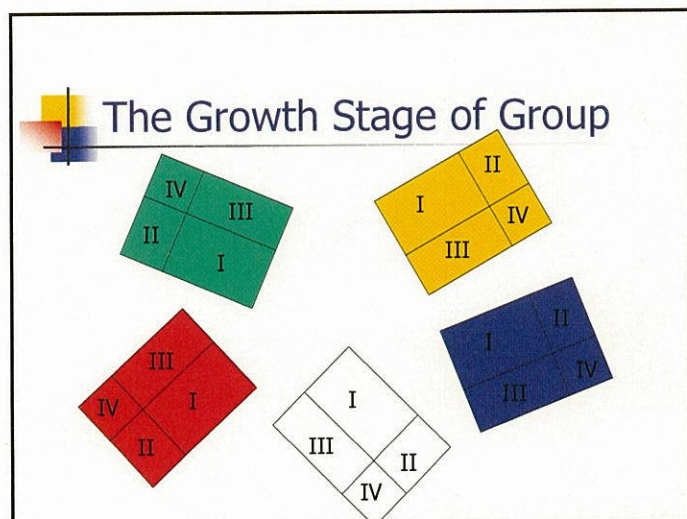
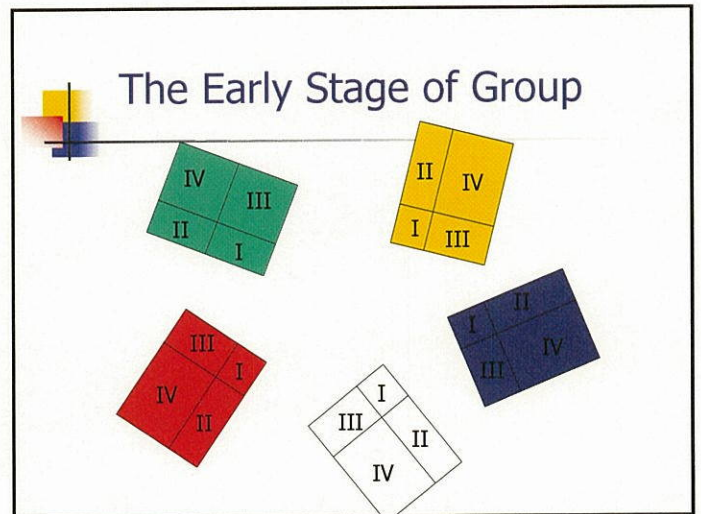
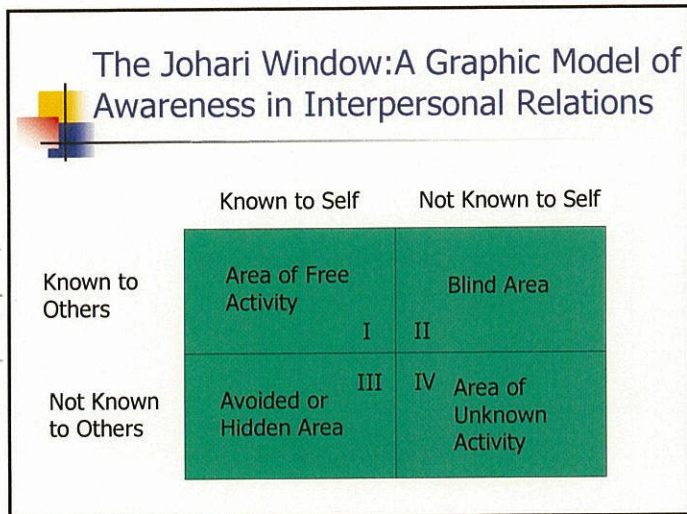
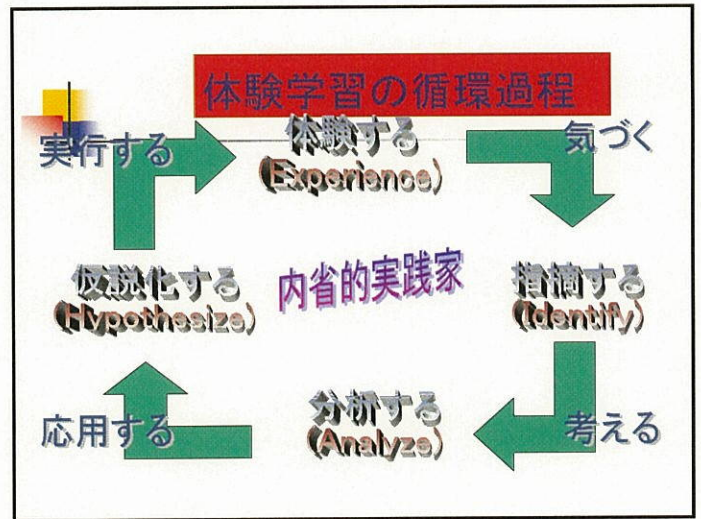
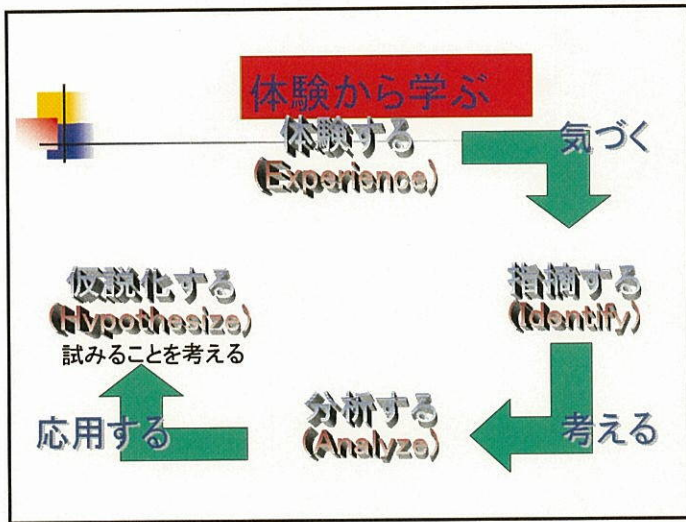
指摘する (Identify)

自分の成長のための課題は  
何か？  
行動目標をプランニングする。  
成長のための仮説化。

↑ 応用する

← 分析する (Analyze)

← 考える



経営研レポート  
Reports

## メンタリング——成長と組織再生の活動モデル

人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添忠彦

1 2 3 4 5 ページ

メンタリング導入の3年内  
人材育成型  
メンタリングプログラム

## 目次

- 1.はじめに
- 2.成長を支える関係性の回復
  - 2-1 [メンタリングへの契機\(その1\)——希薄化する関係:長崎児童殺傷事件の間](#)
  - 2-2 [メンタリング・ソリューション\(その1\)——外資系企業A社のメンタリング制度](#)
- 3.初志を貫く力の養成
  - 3-1 [メンタリングへの契機\(その2\)——脆弱化する生命力:「イラク人質事件」の悲劇](#)
  - 3-2 [メンタリング・ソリューション\(その2\)——外資系企業B社のメンタリング制度](#)
- 4.補章:メンタリングへの招待～その組織的展開
  - 4-1 [なぜ今、メンタリングが必要なのか](#)
  - 4-2 [メンタリングとコーチングとの違い](#)
  - 4-3 [メンタリングにはどのような機能があるか](#)
  - 4-4 [どのようなメンタリング制度が展開されているか](#)
  - 4-5 [メンタリングが示すビジョン](#)

[本文へ進む](#) 1 2 3 4 5 ページ ● [ご意見・ご感想はこちら](#)



## 経営研レポート

Reports

## メンタリング——成長と組織再生の活動モデル

人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添忠彦

◀ 1 2 3 4 5 ページ ▶

メンタリング導入の背景  
人材育成型  
メンタリングプログラム

## 1.はじめに

メンタリング(Mentoring)は、人生経験やその道のキャリアが豊富な人と比較的浅い人とが、薫陶・指導・支援といった多様な形で人格的に交流する活動のモデルです。とはいえ、それは何も特殊なモデルではなく、私たちの周りにごく日常的に存在している関係です。

社会に出てからある程度の年数が経った人なら、過去を振り返ってみると、必ずどこかの時点で考え方や行動に大きな影響を受けた人がいるのではないのでしょうか。それは、時には先輩であったり、上司であったり、また仕事とは別の活動の中で出会った人であったりします。そうした人との交流において、交わした会話や共に行った活動が、知らず知らずのうちに私達の人生の進路や人格陶冶に重要な影響をもたらしていることがあります。そのときの「先輩(上司)」は実質的にはメンター(≒指導・薫陶する役割)であり、自分はメンティー(≒指導・薫陶を受ける役割)なのです。

メンタリングは、こうした豊かな価値ある関係性を、何らかの制度的なアプローチを通じて組織の中に積極的に創り出し、それによって社員のキャリア設計や成長にプラスの影響を与えていこうとする活動です。

本来こうした活動は、制度的なアプローチによらなくても、集団の中では自然発生的に展開されていたものです。とはいえ、今日においては、事態はさほど楽観的ではありません。人と人との関係にまつわる当たり前の文化は、企業だけでなく、家族や地域や学校等あらゆる集団の中で、大きく変容し瓦解が進んでいます。既に制度的な試みがなければ、人の成長や組織の健全性が確保できない状況すら存在します。

とはいえ、その試みは、決して何もないところに一から新しい建築物を作り上げるような作業とは異なります。それは、もともと私達の周りにごく当たり前に存在していた充実した関係性を再生するということであり、それを基礎に、組織と組織的協働の一層豊かなビジョンへつなげていこうとする試みなのです。

ではその詳細を、このような活動モデル(メンタリング)の価値が高まっている背景的事実を交えながら、具体的にみていきたいと思えます。

◀ 1 2 3 4 5 ページ ▶

● [ご意見・ご感想はこちら](#)● [目次へ戻る](#)

- 1 はじめに
- 2 成長を支える関係性の回復
- 3 初志を貫く力の養成
- 4 補章:メンタリングへの招待~その組織的展開

[ホーム](#) > [経営研レポート](#) > [2004](#) > [メンタリング——成長と組織再生の活動モデル](#)経営研レポート  
Reports

## メンタリング——成長と組織再生の活動モデル

人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添忠彦

1 2 3 4 5 ページ

メンタリング導入の3年内  
人材育成型  
メンタリングプログラム

## 2. 成長を支える関係性の回復

## メンタリングへの契機(その1)——希薄化する関係:長崎児童殺傷事件の間

人生が一度限りのものか、魂が輪廻転生を繰り返すのかは謎ですが、少なくとも私達が日常感知する時間は、来るべき死によって区切られた有限の流れでしかありません。

この有限の流れの中で、生活をより充実したものにしより深い生命の高揚感を掴み取ろうとするのは、経験的に見て多くの人の自然の趣向であるように思えます。

先頃(※平成16年6月)、長崎県佐世保市で小学6年の女子児童が、同級の親しい友人をカッターナイフで切り殺すという痛ましい事件がありました。使用されたカッターナイフの刃が先端から5・6センチのところまで折れていたところからみて、「確実に殺そう」とした様子さえ感じられます。こうした事件は、ともすると(※加害者・被害者双方がパソコン仲間であった点等を捉えて)「ネット社会が生み出した悲劇」、「デジタル文明の歪み」というような一面的な解釈で片付けられがちです。とはいえ、私達が検証すべきは、このような事件が家族や地域、そして社会の力で「避けられた事態」だったのか、それとも「残念だがやむを得ない事態」だったのかという点ではないでしょうか。その判断をする上での重要な鍵のひとつは、少女が「殺人」という行為を通じて、自己の生命の本質的な高揚感を感じていたのかどうかという点にあります。

報道によれば、この女子児童はその後の警察の事情聴取に対して、「きちんと考えて行動すればこんなことにはならなかったと思う」、「(被害者)本人や両親に直接会って謝りたい」という趣旨の発言をしているようです。事件後の動転した心境の中とはいえ、この内容からは、事件への後悔の念が女子児童の中に存在するだけでなく、「殺人」そのものも、彼女自身の生命の高揚感とはむしろ逆方向の行為であったことが容易に推定できます。

また、女子児童の発言からは、事件が数日前から計画されていたこと、いくつかのテレビドラマや「映画」からヒントを得て殺害方法を構想していたことが判明しています。

本来子供時代とは感覚的に生きられる時間であり、子供とは感覚と生活プロセスとが未分離の存在です。従って、子供に大人と同レベルの理性的判断(※「殺人を犯してはいけない」というような)を求めることは難しいため、刑法の適用もされないことになっています。とはいえ、上に見た経緯が示しているのは、今回の事件が決して子供特有の「感覚的世界」ではなく、むしろ「理性的世界」の側で生まれたものかどうかという点です。つまり、理性的世界の歪み、その安定感やバランスの欠如を、ひとりの少女の行為がむき出しにして見せてくれたと解釈するのが、ごく自然の判断と思われる。

そういう意味で今回の事件は、誰に責任があるかはともかくとして、私達の日々の社会的努力によって「避けることができた事態」といえそうです。

## メンタリング・ソリューション(その1)——外資系企業A社のメンタリング制度

子供に理性的判断を要求しなければならない状況とは、それ自体が既に異常です。従って、社会は、子供がそれぞれの感覚の赴くところに従って奔放に行動しても、全体としての最低限の調和を保つことができるよう組織されている必要があります。その調和をどう実現するかが、私達に問われるごく基本的な知恵だったはずですが。

20~30年前の社会を思い出してみると、子供を取り巻く地域的な結びつきは、都市部でも現在とは比較にならないほど濃密でした。子供達には、学校での活動だけでなく、町内会、子供会等の行事が毎日のように待ち受けていました。盆踊りや餅つき等の盆暮れの催しだけでなく、日帰り旅行、キャンプ、潮干狩り、山登り、運動会と、週末毎のいろいろなイベントに有無を言わず駆り出されたものです。また、そうしたイベントの世話役を買って出る大人も町内には沢山いました。そういう中で子供は、家族や学校だけではなく地域という大きなコミュニティに組み込まれ、多少跳ね上がった行為をする者がいても、コミュニティがクッションとなって自然の解決が図られていたのです。

今回の長崎のような事件に照らしてみると、こうしたコミュニティは、子供の人格形成を支えるだけでなく、理性的な判断とは別の次元に生きる生命体を空気のように「守る」装置でもあったことが確認できます。

成長を支える仕組み、成長途上のある意味「無防備な」状態を守る仕組みの必要性は、成長中の人材を抱える企業においても実は同じはずです。しかしながら、現在の企業内「コミュニティ」は、どれほど有効に機能しているのでしょうか。

今日余剰人員が多く企業で問題となる一方、对人的能力や意思決定能力が求められるマネージャー人材の不足傾向が顕著になっています。また、若手人材が将来への希望を持たないまま、入社後ごく浅い年数で退職する傾向も強まっています。その要因を精緻に分析すればキリがありませんが、多くのケースは、企業内コミュニティが正常に機能してさえいれば、予防可能なものと考えられます。

外資系の企業という、今日の日本企業以上に厳しい業績主義体制を従来から採ってきた組織という印象がありますが、この見方は一面的です。

情報システム開発を軸にした外資系企業A社では、10年以上にわたってメンタリング制度が運用されています。新規学卒社員には入社後すぐに数年先輩の社員がメンターとしてつき、様々な相談に乗る体制がとられます。そして、当のメンター自身も、更に数年先輩の社員をメンターに持っていて、世代間で交互にメンター・メンティーを勤めることで、40歳前後までの社員には原則として誰にでもメンターがいる体制になっています。

当初この企業がメンタリング制度を導入した目的は、社員のリテンション（つまり、他企業への転職の防止）にありましたが、長年運用するうちに副次的な効果が生まれたといえます。それは、若手リーダー人材の成長です。つまり、熟練が必要なプロジェクトマネージャー等のポストを、若いうちから勤めることのできる人材が増えてきたということです。メンターとして後輩を指導するうちに、リーダーとしての物の見方や有効な指導テクニックが着々と養われていったわけです。

とはいえ、このA社のメンタリング制度に関して最も注目すべきポイントは、少々別のところにあります。

A社はこのような手厚い人材サポート体制をとる一方で、外資系企業らしく、毎年の人事査定で下位一割に入った社員には退職勧奨が行うという厳しい一面を持っています。注目すべきことは、A社の社員は皆このような厳しい業績主義を当然のこととして受け入れ、そういう会社だからこそ自分を賭ける価値があると考えている点です。

私達が学ぶべきことは、厳格な業績主義を経営システムとして正常に機能させる組織的土壌が、A社では、社員の成長を支え、時間をかけてコンセンサスを確保する人格的關係のネットワークとして、しっかりと根付いている点なのです。

◀ 1 2 3 4 5 ページ ▶

● [ご意見・ご感想はこちら](#)

● [目次へ戻る](#)

1 [はじめに](#)

2 [成長を支える関係性の回復](#)

3 [初志を貫く力の養成](#)

4 [補章:メンタリングへの招待~その組織的展開](#)



ホーム &gt; 経営研レポート &gt; 2004 &gt; メンタリング——成長と組織再生の活動モデル

経営研レポート  
Reports

## メンタリング——成長と組織再生の活動モデル

人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添忠彦

1 2 3 4 5 ページ

メンタリング導入の3年内  
人材育成型  
メンタリングプログラム

## 3. 初志を貫く力の養成

## メンタリングへの契機(その2)——脆弱化する生命力:「イラク人質事件」の悲劇

一般的に生命の高揚感・充足感、それがいかに外見上は他人と共通なようでも、その人独自の出会い・体験としてしか得られないものです。そのため、生命の高揚感を手がかりにして自己の信念を押し通すことは、しばしば周囲や社会との軋轢を生み出します。「成長」とは、したがって、この「軋轢」をうまく調整するための政治的な力を、私達が少しずつ身につけていくプロセスともいえます。

今年(※平成16年)4月、米軍と現地抵抗勢力との激しい抗争が続くイラクのファルージャ近郊で、ボランティア活動家の高遠菜穂子さんをはじめとする邦人3名が武装グループに1週間近く拘束される事件が起きました。武装グループが「人質と引き換えの自衛隊撤退」を要求したため、事件はイラク戦争の正当性をめぐって揺れる国際世論にも大きな影響を与えました。また、日本国内では彼らの行動を非難する声や救出を求める家族の「叫び」が錯綜して、大きなセンセーションを巻き起こしたのです。

結果としてこの3名は、地元聖職者団体の仲介努力によって無事解放され帰国することができました。その背景には、特に高遠さんのボランティア活動家として実績(※イラク人の子供達への救援活動)に対するイラク内での高い評価があったことから見て、「解放」は日本政府の努力によるというよりは彼女ら自身の活動が築いた社会的信用が自ずと導き出した「成果」と評価するのが妥当です。

ただ、私達が見逃すことができないのは、あの拘束当初の家族達のヒステリックな言動です。一国の国策として実施されている「自衛隊派遣」に対する「撤退を検討せよ!」との要求をはじめとして、数々の短絡的な対応は目を覆うばかりでした。とはいえ、だからといってあの家族を非難すべきかどうかはさほど重要な問題ではありません。注目すべきは、彼らの命を賭してまでも邁進しようとする「志の崇高さ」と、それを一番深く共有すべき家族との「関係の希薄さ」とのギャップにあります。

このギャップは、その後の5月下旬、フリージャーナリストの橋田信介さん、小川功太郎さんの2名がやはりイラクのバクダッド近郊で凄惨な銃撃を受け死亡する事件が起こるに及んで、一層明確になりました。橋田さんの妻幸子さんは、生死が正確には判明しない段階での事件直後の会見で、既に「本望だったと思う」との見解を述べ、「ご迷惑をかけて申し訳ない」と周囲や社会への配慮さえ見せていました。幸子さんは、その後も一貫して気丈で落ち着いた対応を見せ、「本望だった」との見解は、いざというときにはこのように言うよう、生前から夫の橋田さんと話していたことを明らかにしました。

以上の経緯から分かることは、高遠さんら3名は、その志の高潔さにおいて橋田さんに何ら劣るところはないということ。ただし、自己の志をとことんまで貫くための足元の関係を作り上げる力(即ち、生きるための政治的な力量)においては、残念なことに橋田さんに比べて決定的に劣っていたということです。

自分の救出に対してあれほどまでに真摯になってくれる弟や妹に対して、何故高遠さんは自分の命がけの決意と志を充分に共有しておくことができなかつたのか。この点が、帰国後に彼女が置かれている悲痛な境遇を見るにつけ、悔やまれるところではあります。

## メンタリング・ソリューション(その2)——外資系企業B社のメンタリング制度

自分のやりたいことを見つけ、やりたいことの範囲ではスキルを高められる人でも、一旦共同の目標を推進する、やりたいことを更に広げるためにステークホルダー間での調整をするということになると、途端に行き詰まってしまう例が見られます。これなどは、広い意味での「政治力」を私達が失い始めていることの兆しともいえます。

情報サービス業大手の外資系企業B社は、ソリューション分野では他の追随を許さないほどのパワーを備えた企業です。

この企業はリーディングカンパニーらしく、開発系人材、営業系人材を包括する形で自社独自のプロフェッショナル資格制度を構築し運用しています。1万名以上の社員の中で、資格者は700名程度というところから見て、資格認定が厳格に運用されている状況が伺えます。

ただ、B社では、近年厳格な資格認定制度によって社員のスキルアップが促進される一方、「点取り虫」型社員が増加し、ビジネスに不可欠の人格的・対人的力量の養成が進んでいないという問題が顕著になっていました。

そういう中で運用の拡大が図られたのがメンタリング制度です。

B社のメンタリング制度は、プロフェッショナル資格者がメンターとなり、資格認定候補者（※メンティー）とペアになって、数年間をかけてプロフェッショナルとしての技量をトータルに継承する仕組みです。一面的なスキルに秀でた人材ではなく、テクニカル面から人格特性に至る総合的なバランスを備えた人材を養成するのが目的です。

そのため、指導者であるメンターは、会社が候補に認定した人材でも、メンティーとしての受入れを拒否する権限を持っています。そのかわり一旦受け入れた人材に対しては、徹底的に自己の技量を継承していくのがミッションであり、メンティーのプロフェッショナル資格への認定が実現するかどうかは、メンターの人事評価上の重要なポイントにされているほどです。

この仕組みによって、B社のプロフェッショナル資格制度は益々拡充され、人材マネジメント上の課題は着々と克服されつつあります。

このようないわば徒弟制度ともいうべきメンタリング制度は、ともすると平板な時間の流れの中に安住しがちな企業組織内に仮定の危機と試練を作り出しています。そして、その中で個々の人材が自己の目的意識をより遠くへと推進していく力を身に付けるための、強力な成長サポートシステムとして機能しているのです。

◀ 1 2 3 4 5 ページ ▶

● [ご意見・ご感想はこちら](#)

● [目次へ戻る](#)

- 1 [はじめに](#)
- 2 [成長を支える関係性の回復](#)
- 3 [初志を貫く力の養成](#)
- 4 [補章:メンタリングへの招待～その組織的展開](#)





経営研レポート  
Reports

メンタリング——成長と組織再生の活動モデル

人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添忠彦

1 2 3 4 5 ページ



4. 補章: メンタリングへの招待～その組織的展開

なぜ今、メンタリングが必要なのか

人生の試練やターニングポイントにおいて真摯な助言や影響を与えてくれる人、これは誰にとってもかけがえのない大切な存在です。

ところが、こうした出会いの契機は、少なくとも企業組織の中では近年だんだんと減少していると考えられます。下記のよ  
うな現象が、多くの企業で広く見られるようになっていることが、そのことの証左でもあります。

- ベテランから若手に技能やノウハウの伝承が進まない
- 社員の中に、会社組織や制度への不満が高まっている
- 会社が何か新しい取組みをしようとしても、社員が白けていて積極的に動こうとしない
- 若年層の退職者が多い
- 部門間での対立があるため、人事交流やナレッジの共有が進まない
- 内部での調整や根回し等に多大な労力が割かれ、内向きの組織になっている 等々

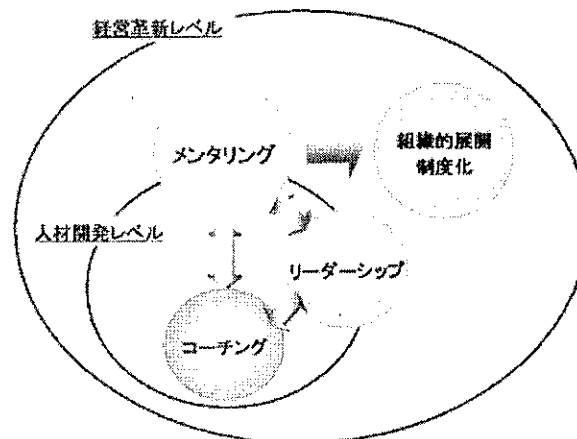
以上のような現象の背後にあるのは、企業組織がよって立つ価値観(組織バリュー)が共有されていないため、組織の求  
心力(つまり、魅力)が失われているという事態です。

指導や薫陶の役割モデルを組織の各層へ提供することによって、見失われつつある"価値"を今一度呼び起こし、深い次  
元での再共有化を図ろうとすること、ここにメンタリングの本質的な眼目があります。

メンタリングとコーチングとの違い

企業活動におけるメンタリングとコーチングの位置付けの違いは、図表(1)をご覧ください。

【図表1】企業活動におけるメンタリングの位置付け



コーチングが、特定の目的に基づいた人材育成指導であるのに対して、メンタリングは、経営組織全体の課題を視野においた柔軟な活動モデルであるといえます。

指導・育成の技法として捉えると、メンタリングとコーチングとはほとんど同じです。というよりも、コーチングの技法は、メンタリングの中で積極的に活用すべきもののようです。

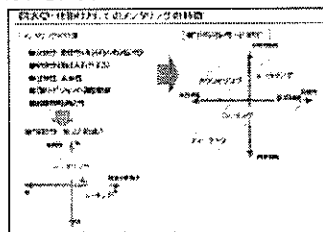
ところが、近年コーチングの導入が各企業で非常に盛んですが、その指導・育成効果という点では、うまく進んでいる事例は少ないようです。

その要因は広く捉えるとほぼひとつで、指導する側(＝コーチ)と指導される側(＝コーチー)が共有すべき価値観が不明瞭である、ということです。つまり、何のための指導・育成なのか不明瞭な中で、育成・指導技法の活用だけが試みられているということです。

これに対して、メンタリングは、成長の目的(≒キャリアデザイン)や価値観・ビジョン、更には組織改革戦略の共有をも組み込んだ活動モデルです。加えて、組織の状況に合わせて、周到な制度化、プログラム化を行い、活動の定着、定着による「体質化」を強力に推進します。

このようなメンタリングの特性は、図表(2)のように整理することができます。

【図表2】仕掛けとしてのメンタリングの特徴



上の画像をクリックすると、詳細をご覧いただけます。

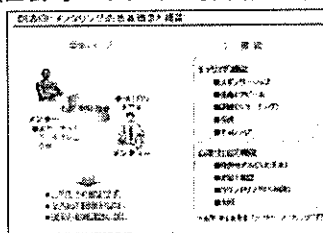
【図表3】メンタリングにはどのような機能があるか

メンタリングの機能を一般的に整理すると、図表(3)のようになります。ざっくりばらんな相談活動から、かなり踏み込んだ支援まで、多様な活動を網羅していることがわかります。

一方、企業組織内での活用を見据えた形で整理すると、図表(4)のようになります。

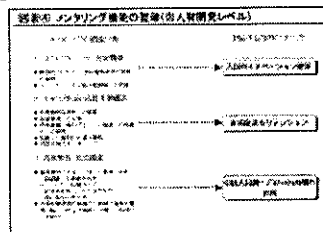
相談等を含むコミュニケーション機能、ある程度プログラム化されたキャリアカウンセリング機能、より高度なスキルやノウハウの教育を進めるための高度教育機能の3つが、とりわけ重要と考えられます。

【図表3】メンタリングの基本概念と機能



上の画像をクリックすると、詳細をご覧いただけます。

【図表4】メンタリング機能の整理(※人材開発レベル)



上の画像をクリックすると、詳細をご覧いただけます。

【図表5】どのようなメンタリング制度が展開されているか

メンタリング制度の目的は、企業によって様々です。具体例としては、人材のリテンション(=引き留め)強化、人材育成の充実、キャリアデザインへの支援の充実、基本的なモラルの改善等様々です。またその対象層も、中核人材に限定するケース、ある程度の年代までは全て対象にするケース、女性だけに提供するケース等、企業によってバリエーションに富んでいます。また、研修制度や業務改革運動の中にメンタリングを組み込む事例も、大手企業を中心に見られます。

いずれにしても、このような活動の展開にはコストと時間を要しますので、企業活動の中ではそれに見合った効果を得なければなりません。とすればやはり、はじめから全社員を対象とするという道は考えにくく、育成やキャリア設計に関して特に支援を充実させたい人材層を絞りで込んでトライアルを進めていく、というのが現実的な選択肢となる場合が多いでしょう。


#### メンタリングが示すビジョン

成果主義人事の広範な普及によって、日本企業の人事・雇用システムはこの10年程度の間大きな転換を遂げました。評価は、能力や意欲よりも業績や目標達成度が重視されるようになり、報酬は評価結果に応じて大きく変動するようになりました。また、日頃の仕事も、じっくりと腰を落ち着けて取り組むというよりは、短期(1年や四半期)での業績を意識して行わなければならない局面が多くなりました。

ただ、このような経営革新の結果、日本企業の競争力、人材の能力(コンピテンシー)、さらには業務の生産性が高まったかという点、現実には必ずしもそうではありません。肝心の業績が高まらないばかりか、そのプロセスまでも崩れているケースも散見されます。プロセス充実のためCS(顧客満足、顧客第一主義)が叫ばれて久しいものの、人材マネジメントまでを含めた組織的实践が伴っている企業は、大手においてもいまだに少数派という状況です。

つまり、マネジメントのソリューション、とりわけ人材マネジメントにおける確たる戦略は、未だに固まてはいないのです。未だに固まりきらない戦略の中でも、その前提となる足元の関係構築や支援型リーダーシップの浸透を大胆に進めながら、私たちがより豊かなビジョンへと近づいていく道筋を、メンタリングという活動モデルは照らし出しているのです。

以上

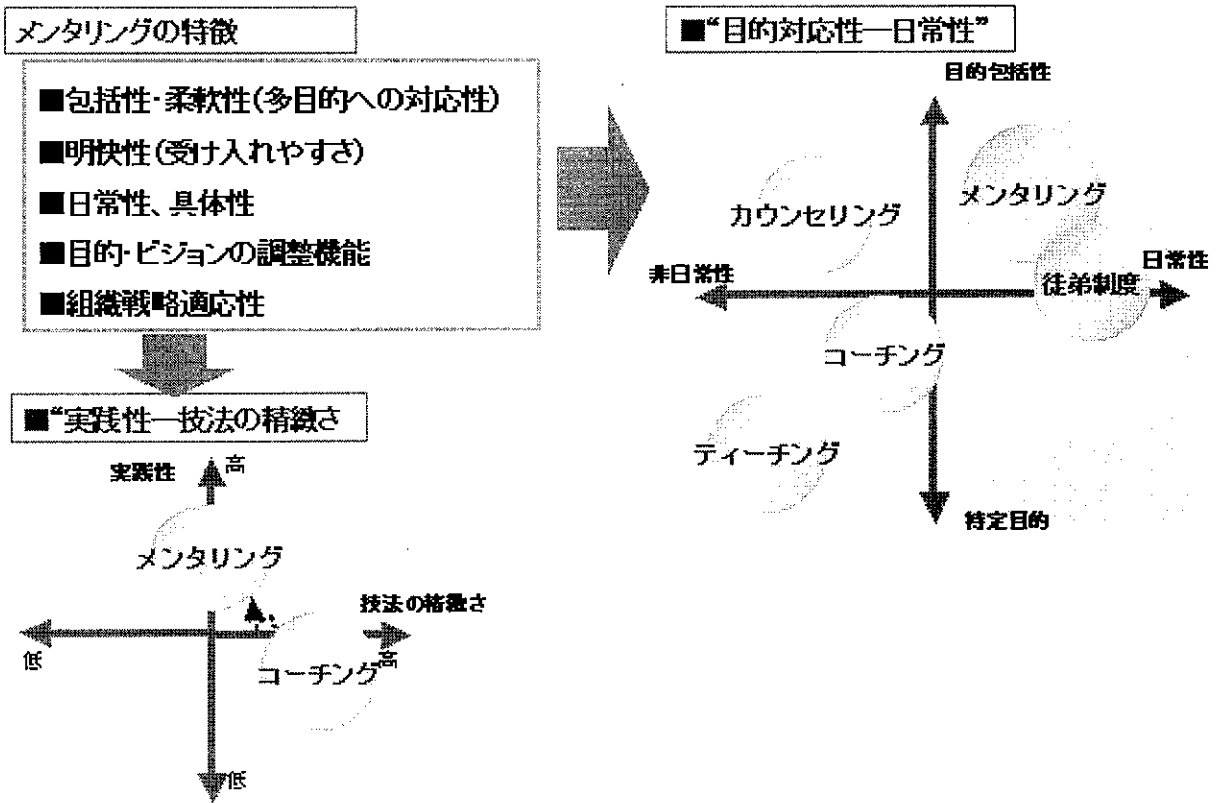
 1 2 3 4 5 ページ

● [ご意見・ご感想はこちら](#)

● [目次へ戻る](#)

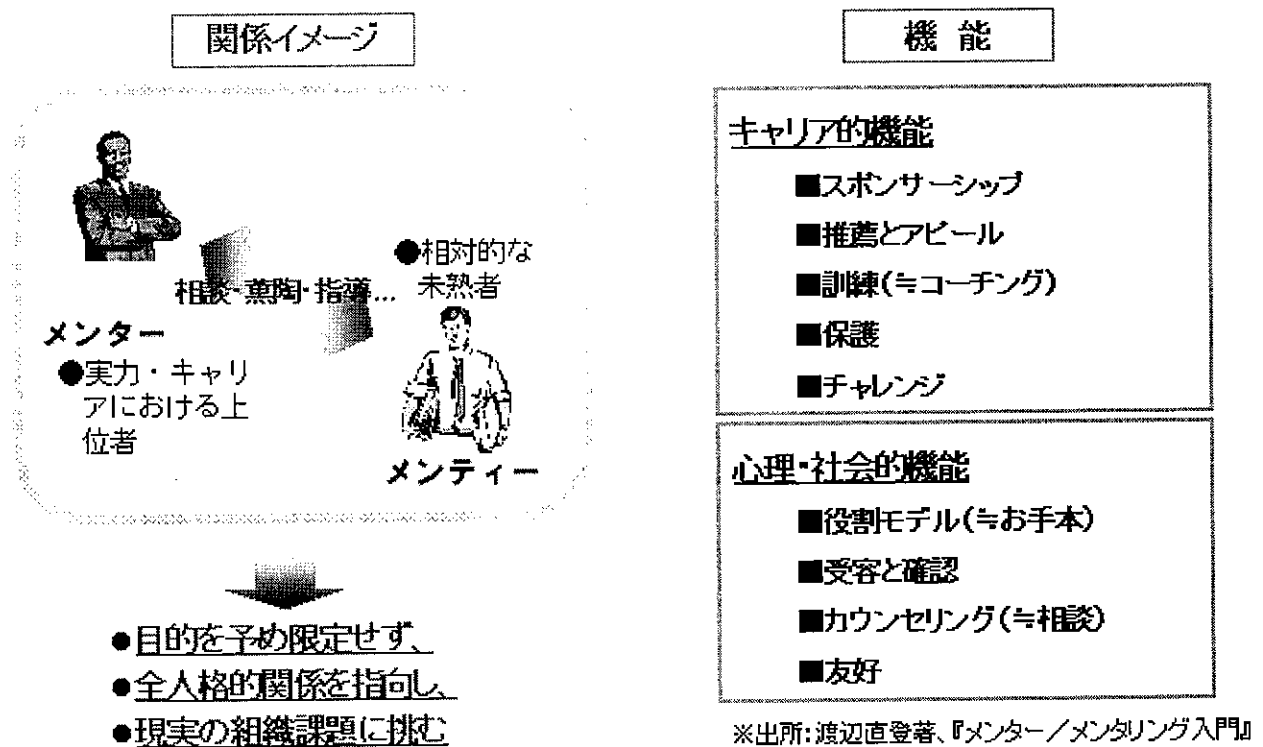
- 1 はじめに
- 2 成長を支える関係性の回復
- 3 初志を貫く力の養成
- 4 補章:メンタリングへの招待~その組織的展開

図表②: 仕掛けとしてのメンタリングの特徴

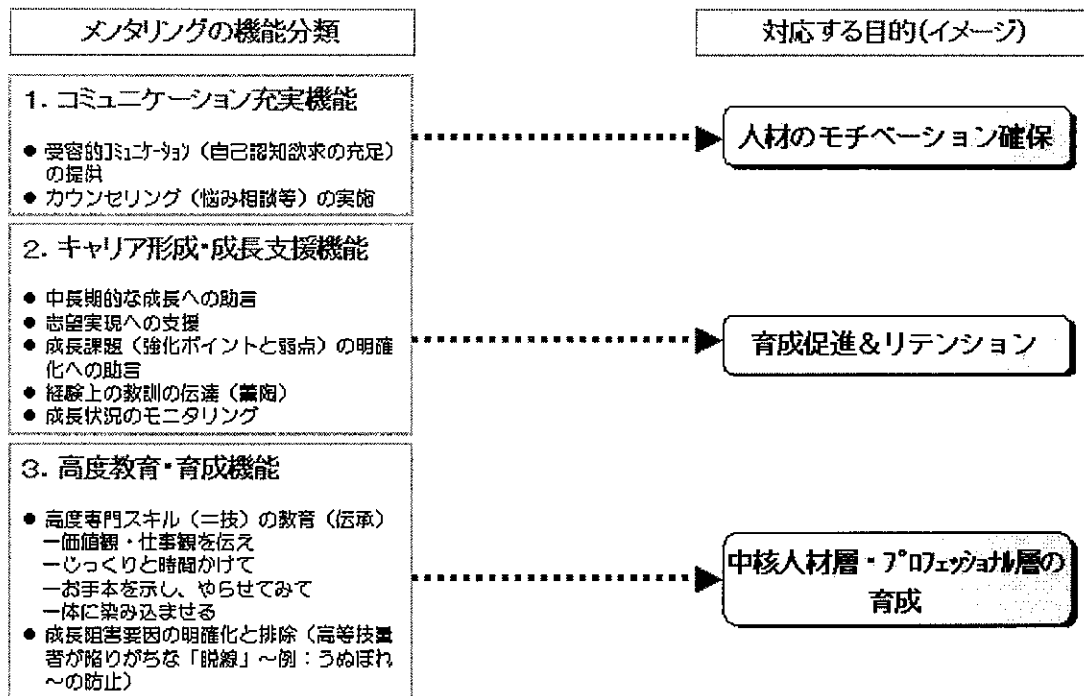


All Rights Reserved. Copyright. NTDI Institute of management consulting

図表③:メンタリングの基本概念と機能



図表④：メンタリング機能の整理(※人材開発レベル)



[ホーム](#) > [セミナー・講演](#) > [講演実績2004年](#) > [メンタリングQ&A](#)

## セミナー・講演

Seminars

## メンタリングQ&amp;A

## メンタリング——そのビジョンと情熱

人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添忠彦

## ■"メンタリング"とは、どういうものなのですか？

⇒メンタリングはひとつの役割行為のモデルですが、何も特殊なモデルではなく、よく見渡すと私たちの周囲にごく日常的に存在しているモデルです。

社会に出てからある程度の年数が経った人なら、自分の人生を振り返ってみると、必ずどこかの時点で大きな影響を受けた人がいるのではないのでしょうか。それは、時には先輩であったり、上司であったり、また仕事とは別の活動の中で出会った人であったりします。ただ大事なことは、そうした人との交流を通じて、交わした会話や共に行った活動が、自分の人生の進路を大きく左右するくらい重要な影響をもたらすことがある、ということです。そのときの「先輩(上司)」は実質的にはメンター(≒指導・薫陶する役割)であり、自分はメンティー(≒指導・薫陶を受ける役割)なのです。

メンタリングは、こうした豊かな価値ある関係性を、何らかの制度的なアプローチを通じて、組織の中に積極的に創り出し、それによって社員のキャリア設計や成長にプラスの影響を与えていこうとする活動です。

## ■なぜ今"メンタリング"が必要なのでしょうか？

⇒このように自分の人生に重要な影響を与えてくれる人、これは誰にとってもかけがえのない大切な存在のはずです。ところが、こうした出会いの契機は、少なくとも企業組織の中では近年だんだんと減少していると考えられます。下記のような現象が、多くの企業で広く見られるようになってきていることが、そのことの証左でもあります。

- ベテランから若手に技能やノウハウの伝承が進まない。
- 社員の中に、会社組織や制度への不満が高まっている。
- 会社が何か新しい取組みをしようとしても、社員が白けていて積極的に動こうとしない。
- 若年限の退職者が多い。
- 部門間での対立があるため、人事交流やナレッジの共有が進まない。
- 内部での調整や根回し等に多大な労力が割かれ、内向きの組織になっている。等々

以上のような現象の背後にあるのは、企業組織がよって立つ価値観(組織バリュー)が共有されていないため、組織の求心力が失われているという事象です。

指導や薫陶の役割モデルを提供することによって、失われた、ないしは見失われつつある"価値"を今一度呼び起こし、深い次元での再共有化を図ろうとすること、ここにメンタリングの本質的な眼目があります。

## ■メンタリングは、コーチングとはどう違うのですか？

⇒指導・育成の技法として捉えると、メンタリングとコーチングとはほとんど同じです。というよりも、コーチングの技法は、メンタリングの中で積極的に活用すべきものなのです。

ところが、近年コーチングの導入が各企業で非常に盛んですが、その指導・育成効果という点では、うまく進んでいる事例は少ないようです。

その要因は広く捉えるとほぼひとつで、指導する側(≒コーチ)と指導される側(≒コーチー)が共有すべき価値観が不明瞭である、ということです。つまり、何のための指導・育成なのか不明瞭な中で、育成・指導技法の活用だけが試みられているということです。

そうするとどんなことが起こるのでしょうか。

コーチそのものが、指導育成に対するモチベーションを持つことができない。そのために基本的なコミュニケーションがうまく行えない。また極端な場合には、コーチングでよくよく話し込んでみても、部下の側に成長の契機が見当たらない、上司の側にも伝授すべきことが何も無い、ということも起こります。

これに対して、メンタリングは、成長の目的(≒キャリアデザイン)や価値観・ビジョン、更には組織改革戦略の共有をも組み込んだ活動モデルです。加えて、組織の状況に合わせて、周到な制度化、プログラム化を行い、活動の定着、定着による「体質化」を強力に推進します。

**■どのようなメンタリング制度が、実際に展開されているのでしょうか？**

⇒企業の目的によって様々です。目的としては、人材のリテンション(＝引き留め)強化、人材育成の充実、キャリアデザインへの支援の充実、基本的なモラルの改善等様々です。またその対象層も、中核人材に限定するケース、ある程度の年代までは全て対象にするケース、女性だけに提供するケース等、企業によってバリエーションに富んでいます。また、研修制度や業務改革運動の中にメンタリングを組み込む事例も、大手企業を中心に見られます。

いずれにしても、このような活動はコストと時間を要するものですから、企業活動の中ではそれに見合った効果を得なければなりません。とすればやはり、はじめから全社員を対象とするという道は考えにくく、育成やキャリア設計に関して特に支援を充実させた人材層を絞り込んでトライアルを進めていく、というのが現実的な選択肢となる場合が多いのではないのでしょうか。

**■メンタリングは、どのようなビジョンを示しているのでしょうか？**

⇒成果主義人事の広範な普及によって、日本企業の人事・雇用システムはこの10年程度の間大きな転換を遂げました。評価は、能力や意欲よりも業績や目標達成度が重視されるようになり、報酬は評価結果に応じて大きく変動するようになりました。また、日頃の仕事も、じっくりと腰を落着けて取り組むというよりは、短期(1年や四半期)での業績を意識して行わなければならない局面が多くなりました。

ただ、このようなチェンジマネジメントの結果、日本企業の競争力、人材の能力(コンピテンシー)、業務の生産性が高まったかという点、現実には必ずしもそうではありません。肝心の業績が高まらないばかりか、そのプロセスまでも崩れているケースも散見されます。プロセス充実のためCS(顧客満足、顧客第一主義)が叫ばれて久しいものの、人材マネジメントまでを含めた組織的実践が伴っている企業は、大手においてもまだに少数派という状況です。

つまり、マネジメントのソリューション、とりわけ人材マネジメントにおける確たる戦略は、未だに固まってはいないのです。

ただ、人材のモチベーション向上、モチベーションを伴ったパフォーマンスの向上という点を見据えると、そこにひとつの組織戦略の道筋が見えてきます。価値観の共有を伴った「自立型マネジメント」、それが基本的な方向性です。

未だに固まりきらない組織戦略の中でも、その前提となる戦略(モチベーションの確保等)の浸透を進めながら、私たちがより確かなビジョンへと近づいていく道筋を、メンタリングという活動モデルは照らし出しているのです。