

新人育成のための メンター制度構築のポイント

PDF ブック
Version1, 2015

著者：株式会社ラーンウェル 関根雅泰



本書「新人育成のためのメンター制度構築のポイント」では、次の5節に分けて、新人に対するメンタリングについて説明していきます。第1節「メンタリングとは？」では、メンタリングの定義やメンタリングとOJTの違いについて説明します。第2節「メンタリングの効果」では、メンター、メンティー、組織の3レベルに対してのメンタリングの効果を確認します。第3節「メンター制度の設計」では、メンター制度の目的、ゴール、期間、対象、支援策を紹介していきます。第4節「メンター制度の運用」では、運用時に現場で起こりうる問題とその対策を説明します。第5節「まとめ」では、メンター制度構築のポイントは、新人対メンターという1対1の関係をきっかけにして、新人対周囲という1対多の発達のネットワーク作りにつなげることであることを述べます。

第1節 メンタリングとは？

この節では、メンタリングの語源、定義、日本でのメンタリング、メンタリングとOJTの違いについて述べます。

1. 1 語源

「メンター」の語源は、ホメロスの『オデュッセイア』に出てくる Mentor メントルであると言われてます。メントルは、オデュッセウスの親友で、彼の息子テレマコスに面倒を見るよう依頼されたそうです。そこから、若者の面倒をみる年長者を、メンターと呼ぶと。

ところが、メンタリング研究を批判的に検証したコムスの指摘を基に、実際に『オデュッセイア』を読んでもみると、女神アテネが、メントルの姿と声を借り（イタコのように）テレマコスを支援しています。ということは、実際のメンターは、女神アテネであったようです。

では、なぜ女神アテネではなく、メントルが、メンターの基となったのでしょうか？そこには、フランス人作家フェヌロンの『テレマックの冒険』（1699）が関係しています。フェヌロンは、この物語の中で、メントルがテレマック（テレマコス）を、厳しくも暖かく導いていく過程を描いています。ここで描かれたメントル像が「信頼のおける教師、助言者」という意味をもつ普通名詞メンター¹に重ねあわされていったのです（渡辺 2009）。

テレマコスのように、メンターに面倒をみてもらう若者に関する呼び名²も、海外ではいくつかあります。Mentee メンティー、Protégé プロティジェ（フランス語で「被支援者、子分」といった意味をもつ）、Trainee トレーニー等です。本書では、メンターに合わせ、メンティーという表現を使うこととします。

1. 2 定義

研究者達は、大きくは2つの側面からメンター／メンタリングという概念の定義づけを行ってきました（久村 2002）。ひとつは、メンターを「指導者、相談者、支援者」といった「役割」から定義するもの。もうひとつ

¹ 大文字で始まる固有名詞である Mentor メントルが、小文字の普通名詞 mentor メンターに変わったのは、1870年代ごろ（渡辺 2009）。

² Combs(2014)は、「メントルの名前から、メンターになったというなら、面倒を見てもらう若者は、テレマコスであるべきだ！」という指摘もしている。<http://learn-well.com/blogsekine/Mentoring.pdf>

つは、メンターの「行動」に焦点をあてたものです。この行動面からメンタリングには2つの「機能」があることを明らかにしたのが、キャシー・クラムです。

クラム (2003) は、メンタリング行動を「Psychosocial 心理・社会的機能」と「Career キャリア的機能」の2つによって構成されるものだとしました³。一つ目の「心理・社会的機能」とは、メンティーの人間の成長を促すものであり、Role model 役割モデル、Acceptance & Confirmation 受容と確認、Counseling カウンセリング、Friendship 友好という4つの行動をさします。二つ目の「キャリア的機能」は、メンティーのキャリア的発達を促すものであり、Sponsorship スポンサーシップ、Exposure & Appeal/Visibility 推薦とアピール、Training & Coaching 訓練、Protection 保護、Challenging assignments 挑戦的な仕事の5つの行動をさします。

これらの知見を参考に、久村 (2002) はメンタリングを次のように定義しました。⁴「メンタリングとは、メンターとメンティーのあいだに、職位や経験、知識の豊かさなどの上下関係と信頼関係が存在し、少なくともメンティーより成熟している人が、現時点において未熟なメンティーに対して行うキャリア形成および心理・社会的側面への支援行動」であると。本書でもこの定義を採用します。

1. 3 日本でのメンタリング

1970年代にアメリカで注目されたメンタリング⁵は、1990年代以降、日本企業でも社員のキャリア開発の一環として導入されてきました (榊原他 2013)。日本では、新入社員に対して、メンターをつけることが主流です⁶。その場合の呼び方も様々で、ブラザー/シスター、指導員、OJT リーダー、トレーナー、職場相談員、チューター等、会社によって違います。呼び方がどうであれ、組織に入ってきた新入社員の面倒をみる先輩社員という位置づけは共通しています。ただ、メンターになる人が、その新人の入った部署の先輩社員なのか、他部署の先輩社員なのか、という違いがあります。他部署の先輩社員をつける場合は、いわゆる「ナナメの関係」を期待し、直属の上司や先輩には言えないことを、あまり利害関係が無いであろう他部署の先輩に相談できるようにするというものです。どちらが新人にとって効果的なのでしょうか。第4節で触れる「発達のネットワーク」のところで考えてみたいと思います。

1. 4 メンタリングとOJTの違い

新入社員の面倒をみる先輩社員と言った時に、よく問われるのが「メンタリングとOJT」の違いです。OJTは、On the Job Training「仕事を通じた訓練」「職場内教育」のことで、新人指導において中心的な役割を果たす人材育成手法です。久村 (2002) は、OJTの目的は、現在必要な知識、スキルの習得にあり、視点が短期的であるとし、メンタリングは将来必要になる知識、スキルの習得もあり、より視点が長期的であるとしました。同じように、関口 (2010) は、OJTは当面の職務遂行に必要な能力向上、リアリティショックの軽減、組

³ メンタリング行動については、クラム以降、3因子説や4因子説も出てきている (例: Mentoring Functions Questionnaire 9項目版は、キャリア支援、心理社会的支援、ロールモデル的支援の3因子である 榊原他 2013) が、クラムの2機能がその基礎にあるといえる (久村 2002)

⁴ 久村 (2002) の文中「プロテジェ」を「メンティー」に変更。

⁵ メンタリング運動の先駆は、20世紀初頭にアメリカで始まったBBBS運動 (Big Brothers Big Sisters Movement) である (渡辺 2009)

⁶ 日本では女性の活躍推進のためのポジティブアクションの一環として、女性従業員に女性のメンターをつけている企業もある (日本生産性本部 2014)。海外でも公式なメンタリングプログラムを新人に対して行っている企業もある (Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003)。

織社会化の促進が目的であるのに対し、メンタリングはメンティーのキャリア形成促進を目的とする比較的長期のサポート行動であるとしています。また、久村（1997）は、OJTを行う上司のリーダーシップとメンタリングの違いについても考察していて、リーダーシップは「組織目標の達成」と「管理」、メンタリングは「個人のキャリア発達の促進」と「支援」という違いがあると述べています。これらのキーワードをまとめると、OJTは「現在」「職務」「管理」「短期」であるのに対し、メンタリングは「将来」「キャリア」「支援」「長期」であると言えます。ただ、実際の新人へのメンタリングでは、その両方がメンターに求められていることが多いです。メンティーに仕事を教えつつ、将来のキャリアモデルにもなってほしいと。実は、これが、後述するようなメンターの負担感、不安感を増やす一因にもなっています。

また、OJTとメンタリングの違いとして、一般的にOJTは「業務支援」が中心で、メンタリングは「精神支援」が中心であるとする考え方があります。つまり、新人のプライベートや悩みの相談、メンタルケアに関係するのがメンタリングで、OJTは仕事に絞った関わりをするというものです。これもわかりやすい分け方ですが、実際にこのようにきちんと分けられるものでしょうか。新人にしたら、仕事ができないから悩み、それをOJTしてくれる先輩に相談することもあるでしょうし、逆に、メンターとは言え信頼できない相手に自身のメンタル面での相談はしなんでしょう。

そこで、本書では、新人の面倒をみる先輩社員を「メンター」と位置づけ、OJTで仕事を教えることもあれば、メンタル面でのケアとして相談にもものる存在として、メンターをとらえます⁷。

第2節 メンタリングの効果

この節では、メンタリングの効果を、メンター、メンティー、組織と3つのレベルに分けて説明します。その上で、メンタリングに潜む問題点を述べます。

2. 1 メンターになることでの効果

メンターに選ばれた先輩社員の多くが次のような不安を抱きます。「自分でよいのだろうか？」「業務と指導の両立ができるのか？」特にメンターが、入社年次が浅い若手社員の場合、これらの不安が顕著です。「自分も未熟なのに、新人の指導を担当してしまってよいのか？」「本当に自分にメンターが務まるのか？」という不安です。こういう不安をもつメンターに対して、依頼する人事部や任命する上司は、「メンターになることで、あなた自身が成長するから」といった説明をすることがよくあります。実際にはどうなのでしょう？本当にメンターになることで、メンター自身の成長が促されるのでしょうか？

新人のメンターとなることで、メンター自身の成長が促されることは十分考えられます。例えば、メンターに対して「メンターになることで期待すること」という質問⁸をすると「教えることで、自分が学べる」「これまでの経験をふり返ることができる」「知識の棚卸ができる」といった回答が返ってきます。新人が組織に入ってくることでどんな影響が起こるのかを検討したフェルドマン（1994）は、新人を預かるメンターにはプラ

⁷ 「人を育てるメンター制度」（2015）を特集した労政時報では、「ブラザー・シスター」や「チューター」も仕事面のOJTだけでなく、メンターのように精神的な支えとなることを期待されていること、そして「メンター」もメンタル面のフォローだけでなく、仕事面のOJTを行っていることから、両者を区別せず、共に「メンター制度」として扱っている。渡辺・平田（2006）は、メンターというのは従来の「後輩思いの親切的な先輩」と変わりないと述べている。

⁸ 2011年度「OJT指導員研修」で集められた回答

<http://www.learn-well.com/blogmanabi/2012/07/2011ojt.html>

スの影響として、「職務態度の向上」「意欲と努力の増加」「知識の増加」があるとしています⁹。尾形（2006）も、新人がメンターに与える個人レベルでのポジティブな影響として、指導機会の創出、原点回帰、モチベーション向上、職務再設計等があるとしています¹⁰。

筆者が東京大学の中原准教授と行った調査では、新人指導を始める「前」と始めた「後」では、「他人に分かりやすく説明しようとする意識の伸び」に統計的に有意な差が出ました。この「他人に分かりやすく説明しようとする意識の伸び」は、マネジャーになって求められる「目標咀嚼力」にも関係することが明らかにされています。つまりメンターは、新人に分かりやすく説明しようとすることで、マネジャーになった時に求められる能力が向上していると言えるのです¹¹。

以上の実証研究の結果からも、メンターになることは、メンター自身の能力向上につながると言ってもよいでしょう。

2. 2 メンティーへの効果

では、メンティーである新人にはどんな効果があるのでしょうか？メンターをつけた場合と、つけなかった場合、どんな違いがあるのでしょうか？

メンターがついた人とつかなかった人を比較したチャオ（1997）の実証研究では、メンターがついた人のほうが収入、職務満足、組織社会化の度合いが高く、メンタリングには確かに効果があることを示しました¹²。また、海外のメンタリング研究をメタ分析し総括したアレンら（2004）は、全般的に見てメンタリングには効果があることを明らかにしました。特に、メンティーにとって主観的効果であるキャリア満足等が、メンターがついていなかった人たちと比較して高くなります。ただ、客観的効果である報酬や昇格については、メンターの影響は軽微なものでした¹³。その他の先行研究においても、メンターからの支援量が多いほど、メンティーの職務満足感が高く、組織コミットメントが高いことが示されています¹⁴（榊原他 2013）。これらの研究知見からは、メンタリングにはある程度の効果があるといえます。

ただ、海外のメンタリング研究は、新入社員を対象にしたものばかりではないので、日本にそのまま置き換えるのは注意が必要かもしれません。それでも、チャオ（1997）の研究が示したように、新入社員の組織社会化（適応）には、メンターをつけたほうが効果があるといえるでしょう。

2. 3 メンター/メンティー双方への共通効果 および 組織へのメンタリング効果

メンター/メンティー双方に共通する効果もあります。久村（2002）は、それを「キャリア面への効果」「学習効果」「組織内影響力の強化」「業績や職務満足・意欲の向上」の4つとして挙げています。更に、メンタリ

⁹ Feldman（1994）は、プラスの影響の反面、マイナスの影響もあるとしている。例えば、新人が入ってくることでメンターへのマイナスの影響として「時間と労力をとられ負荷増加」「ストレス増加とパフォーマンス低下」等があると。

¹⁰ 尾形（2006）もメンターに対するマイナスの影響として、ネガティブな影響として、心理的、時間的、職務的負荷を与える「ストレッサー」に新人がなりうる可能性を述べている。

¹¹ 中原（2014）『駆け出しマネジャーの成長論』

¹² Chao（1997）は、今メンターがいる82名、以前メンターがいた69名、一度もメンターがついたことがない93名の3集団を5年間にわたり比較調査した。

¹³ Allen, Eby, Poteet, & Lima（2004）は、メンタリングに関する43の実証研究をメタ分析した。

¹⁴ 榊原、石川、木内（2013）は、海外研究で使用されているメンタリング尺度MFQ-9の日本語版を作成、検討し、それが信頼性、妥当性あるものであることを示した。この日本での調査においても、メンタリング行動と、職務満足感、組織コミットメントとの関連性が示された。

ングの組織への効果として「人的資源開発」「情報伝達」「組織変革・開発」の手段として、メンタリングが果たす役割について述べています¹⁵。また、久村（1997）は、ポジティブなメンタリング効果として「メンターの学習の促進、優秀な助手の獲得」や「メンティーの高い職務満足、有効な情報収集手段の獲得」等を提示しました。メンタリングのもたらす効果はある程度実証されているといってよいでしょう¹⁶。

以上のように、メンタリングには期待される効果が多々あります。しかし、良いことづくめではなく、問題点もあります。

2. 4 メンタリングの問題点

メンタリングに潜む問題として、久村（2002）は不成功な関係による双方の自尊心の喪失やフラストレーションの増大があるとし、相手が異性の場合はセクシャルハラスメントの問題、さらに、メンターおよびメンティーの過重労働の問題があると述べています¹⁷。メンタリングのガイドブックを作ったアメリカ心理学会は、メンタリングの問題点として「メンターへの過剰な依存」「性的関係」「メンティーに対する嫉妬」がありうると述べています¹⁸。また、メンターとメンティー間に起こりうる対立として「合意しない」「辱める」「否定的に見る」「要求が多い」といった点があると述べています¹⁹。このような問題点やリスクがあることを踏まえたうえで、メンター制度の設計をしていくことになります。

第3節 メンター制度の設計

この節では、メンター制度を設計する際におさえておくべきポイントを、目的、対象、期間、ゴール、支援策の観点から確認していきます。

3. 1 メンター制度の目的

なぜメンター制度を作るのでしょうか？メンター制度に期待することは何なのでしょう？前述したメンタリングによる効果を踏まえ、メンター制度の目的について考えてみたいと思います。

メンター制度の目的として、卜部（2009）は、次の4つを挙げています。「早期退職防止」「スキル向上」「理念浸透」「ポジティブアクション」で、これらはどちらかというところ、メンティー個人に対する効果を期待してのものと言えます。それに対して、中尾（2011）は、主に組織への効果という観点から、メンター制度の目的を「企業の持続的な発展の原動力となる人材育成風土の醸成」「人材流出の防止によるノウハウの流出防止」「仕事に対するモチベーションの高揚」と述べています。3つ目の目的はメンティーに対する効果を期待してのものですが、前の2つは組織的効果を期待してのメンター制度の目的であると言えます。

¹⁵ 久村（1997）は、1980年代以降のメンタリング研究により、メンタリングは「メンター」「メンティー」「組織」の3者に対してポジティブな効果をもたらすことが明らかになったとしている。また、ワンバーグら（2003）も、メンタリングによる効果を「メンティー」「メンター」「組織」の3つのレベルに分けて整理している。

¹⁶ メンタリングの効果を、実験群、統制群を使った比較研究で示したのが、1995年のBBBSインパクト研究である。メンタリングを受けた青年には、飲酒、出席、自尊心等に効果が見られた（渡辺2009）。

¹⁷ 久村（2002）メンタリング『キャリア発達の心理学』川島書店 第6章

¹⁸ American Psychological Association（2006）Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees.

¹⁹ Wanberg, Welsh, & Hezlett（2003）Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model.

本書では、新人育成に焦点をあてたメンター制度の目的として次の3つを提示します。

①メンティーの適応促進 ②メンターの成長機会 ③組織の育成風土醸成

①メンティーの適応促進

メンティーである新入社員が、組織になじむことを手助けするのが、メンター制度の目的の一つです。この領域の研究として、経営学の組織社会化の知見が参考になります。組織社会化とは「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範、価値、行動様式を受入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」（高橋 1993）と定義されます。新人が組織になじむプロセスが、組織社会化ということです。

その際に、新人を手助けしてくれる先輩社員を「社会化エージェント」と呼びます。彼らは、新人に対して、仕事を教えたり、職場でのルールを教えてくれたり、社内人脈を広げる手助けをしたりして、新人が会社になじむのを支援してくれます。メンターの心理社会的機能、キャリア的機能の両面を果たす存在であると言えます。仮に、こういった社会化エージェントがいないと、新人は企業組織という勝手がわからない世界の中で、自ら人脈を開拓し、仕事を学んでいかななくてはなりません。

人によっては「そのほうが鍛えられてよいのでは」と考える方もいるかもしれませんが、これまでの研究知見²⁰によると、組織からのある程度の働きかけがないと、新人は能動性を発揮しづらいことが明らかになっています。それに対して、メンターがいてくれれば、誰に質問、相談すればよいか明確であり、かつそのメンターが新人に声をかけてくれたり「わからないことがあれば聞いてね」と言ってくれているのであれば、新人もより積極的に質問、相談しやすくなります。メンターがいることで、新人の組織適応がよりスムーズに進むようになるのです²¹。

②メンターの成長機会

メンター制度の目的の二つ目は、メンター自身の成長機会の提供です。前述した「メンターにとっての効果」で述べたように、メンターになるという機会を与えられることで、メンター自身の能力開発につながります。鍋田（2012）は、メンター自身の意識変容、能力開発を目的とするメンター制度の場合、入社2年目の若手社員をメンターにあえて任命している事例を紹介しています。筆者の関わった企業でも、離職の可能性が高い3年目をあえてメンターとすることで、視野拡大と継続意欲向上を図ったケースもあります。組織に入って間もない新人と接し、共に過ごすことで、メンター自身の初心を思い出し、頑張って続けていこうという気持ち、そしてさらなる成長につなげていこう²²という狙いが、メンター制度にはあるのです。

③組織の育成風土醸成

メンター制度の目的の3つ目は、組織の「人材育成」風土の醸成です。新人が職場に入ってきて、その新人を育てる先輩社員という存在を継続的に作っていくことで、組織に人を育てるという風土を醸成していくのです。ただし、その前提として、継続的に新入社員を採用し、各職場に配属されるという状態が必要です。毎年
は難しくても、数年に1回は新人が入ってくる、というぐらゐの状態がないと、育成風土の醸成は難しいでし

²⁰ 組織からの働きかけ（例：声かけ、質問しやすい雰囲気等）があると、新人が能動性を発揮しやすいという研究結果（例：Gruman, Saks, & Zweig, 2006; Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007）が示されている。

²¹ 前述したチャオ（1997）の実証研究からも、新人の組織適応にメンタリングは正の効果を示している。

²² 尾形（2006）の言うメンターへのポジティブな影響としての「原点回帰」「モチベーション向上」

よう。

筆者の関わった企業の範囲ですが、採用が抑えられた時期（1995年～2005年）が明け、再び採用が始まった直後（2006年以降）は、職場に久しぶりの新人が入ってきたということで、受け入れ側に大きな混乱が見られました²³。それに対して、リーマンショックでの一時減はあったものの、継続的な採用が続けられてきた期間（2006年～2015年）を経て²⁴、現在は比較的職場も新人の受け入れに慣れてきたように見受けられます。

メンター制度が長く続いている企業では「自分もメンターに育ててもらったから、そのお返しとして新人を育てたい」「メンターは自分にとってのあこがれの存在。メンターに任命されることは光栄」といった声があることが多いです²⁵。こういう企業では、メンター制度による育成風土の醸成がある程度なされているといっているでしょう。

3. 2 誰をメンターに

前述したト部（2009）は、メンター制度の目的が明確になれば、メンターに期待する役割、それに伴う要件も明確になるとしています。例えば、早期退職防止が目的なら、メンターに期待される役割は「よき相談役」であり、求められる要件は「感受性、カウンセリング能力、包容力」であるといったように²⁶。参考までに、ト部（2009）の表²⁷を転載します。

制度導入目的	メンターの担う役割	メンターに求められる要件
早期退職防止	良き相談役 (傾聴、不安の解消)	キャリア: 中堅社員～管理職 スキル: 感受性、カウンセリング能力、包容力
スキル向上	良き目標 (目指すべき目標の提示)	キャリア: 若手社員(同一部署) スキル: 業務遂行能力、コーチングスキル
理念浸透	良き伝道者 (語り部)	キャリア: 管理職・役員 スキル: 表現力、対話力
ポジティブアクション	良き相談役 (傾聴、不安の解消)	キャリア: 中堅社員、管理職、役員(女性) スキル: 感受性、カウンセリング能力、包容力

1980年代から約25年分のメンタリング研究をレビューしたワンバークら（2003）は、メンターに求められ

²³ 2006年は団塊世代の退職に備え、企業の採用意欲が増し、新卒の大量採用が始まった時期であった。1990年代初頭のバブル崩壊後、いわゆる「就職氷河期」（乾 2010）が始まり、1990年代半ばから2000年代前半にかけて新卒採用数は激減した。その前に採用されたいわゆる「バブル入社組」の多くは、その後約10年近く後輩が入ってこない環境で仕事を続けることとなる。そんな彼・彼女らにとって、30代に入っていくと10歳以上年齢が違う若い後輩の指導をすることに不安を感じざるを得なかった。そこで、人事部主体で新卒社員を預かる現場指導員に対する研修を行うことで、彼・彼女らの不安を払しょくさせようという動きが、2006年頃から出始めたのである。

²⁴ 大久保（2009）は企業の人事担当者とのヒアリングにおいて、企業側には、バブル崩壊後、新卒採用を抑制したことで組織の人員構成が崩れ、後輩の入ってこないバブル期採用世代の成長機会を逸したという反省があり、2008年後半のリーマンショック以降も「バブル後のように新卒採用をやめるといったことはない」とする回答を多数得たとしている。

²⁵ メンティーであったものが、メンターになり次世代を育てていく「メンタリング・チェーン」の正の連鎖ができることこそが、メンタリングの究極の成果であるといわれている（渡辺 2009）。

²⁶ その反面、企業内での人的資源開発手段としてのメンタリングを批判的に見た渡辺（2009）は、メンタリングは技術ではなく、関係性であるとし、メンタリング・プログラムの成果は、メンターとメンティーの相互性、信頼、共感に基づく関係性そのものが持つ教育力にあると述べている。

²⁷ ト部（2009）の表を基に作成

る特徴として、以下を取り上げています：能力、肯定的な雰囲気、自己管理、自己責任、上昇志向、利他主義、手助け、自己尊重、キャリア挑戦、学習志向²⁸。

本書では、メンター制度の目的の一つ「メンティーの適応促進」に照らし合わせて、メンターに期待される要件（姿勢や行動）を次のように考えます。

- ・自分本位でなく、相手本位に考えられる
- ・新人からも学ぼうとする²⁹
- ・周囲を巻き込むことができる

これらは経験則ですが、多くの企業でメンター達やメンティー達と話をする中で、新人の適応を促しているメンターのもつ特徴ではないかと、筆者は考えています。

現場に「新人が配属されるので、メンターを任命してください³⁰」と、人事部から依頼する際、ある程度の基準、目安を示す必要が出てくるでしょう。その際にも、メンター制度の目的がベースになります。目的をメンティーの「適応促進」と、メンターの「成長機会」と考えると、比較的若手の先輩社員（2年目以降～7年目くらい）が、その対象と考えられます。ただ、入社年次が浅い社員の場合、少し上の中堅社員がそのバックアップ（いわばメンターにとってのメンターのような存在）になってくれることが理想です。例えば、白井(2013)は、比較的若手の社員が担当する「Job トレーナー（本書でいうメンターに近い存在）」とその若手をサポートする「OJT トレーナー」の二人体制での新人育成の方法論を提示しています³¹。

ただ、職場によってはそのような若手社員がいない場合もあるでしょう。その場合、一回り以上、年齢の離れた社員（30代半ばから40代）が、新人のメンターになるときもあるでしょう。彼らの強みは、業務遂行能力の高さと経験の豊富さですが、その分忙しく、新人の面倒を頻繁には見られないという状態になりやすいです³²。また、年が離れている分、新人との会話に不安を感じているケースも見られます。

また、メンターの性別は、同性と異性、どちらがよいのか、という疑問もあがります。学術研究においても、メンターとメンティーの性別に関しては、それが影響するという研究と、影響しないという研究が混在していて、はっきりしない状況にあります³³。そのため、メンタリングにおける性別の影響はむしろ小さいのではないかと指摘もあります³⁴。

職場の誰がメンターになるにせよ、重要なことは2つです。任命する上司が、メンターに対し「なぜ、その人にメンターを依頼するのか、上司としての期待」をきちんと伝えることと、その人ひとりに任せず、職場全体で新人育成をする雰囲気作りです。これらについては、後述します。

3. 3 メンター制度の期間

メンター制度の期間として、どのくらいが適当なのでしょう？筆者が接する企業の範囲では、「半年間」「1年間」「2年間」とあり、そのうち「1年間」が主流です。配属時期にもよりますが、4月中旬配属であれ

²⁸ Wanberg, Welsh, & Hezlett (2003) Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model.

²⁹ 良きメンターとは、地位や名声を確立した社会的成功者よりも、むしろ自身の問題を抱えながら思い通りにいかぬ人生の清濁を併せのみなながら誠実に生きている市民であった（渡辺 2009）。

³⁰ 任命制ではなく、メンターを公募する企業もある（例：アサヒビール、富国生命保険等）

³¹ 白井他（2014）『自分ごとだと人は育つ』

³² 鍋田（2012）は、2012年時点で最も高い従業員構成割合となっているのが、35歳～39歳を中心とした30代の中堅層であるとしている。ただ、彼らの上の層である40代後半から50代前半の層が少ない分、上の層が担うべき仕事まで回ってくることで激務状態にあるとし、その結果、新人育成の余裕がないのではないかと述べている。

³³ Wanberg, Welsh, & Hezlett (2003) Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model.

³⁴ 久村（2002）メンタリング『キャリア発達の心理学』川島書店 第6章

ば、3月末まで、約1年間。7月配属なら、3月末だと、約9ヵ月間。多くの場合、新人が2年目になった時には、公式なメンタリング関係は解消というケースが多いです。

クラム (2003) は、メンター関係には「開始」「養成」「分離」「再定義」の4段階があり次のような期間があると述べています。「開始」はメンタリング関係が始まって約半年から1年間、「養成」は2年目から5年、「分離」は6ヵ月から2年ほど続き、最終的に「再定義」の期間に至るといいます。これを実証研究で検討したチャオ (1997) は、ほぼクラムが示した期間と同じ結果が出たとしています³⁵。

ただ、これらはどちらかという「長期的」なメンタリング関係を前提としているため、日本での新人へのメンタリングのように、期間限定のものとは違います。日本では、一人前になるために、約3年間が必要であるとする研究が多く³⁶、そのうちの最初の年度にメンターをつけるという企業が多いのです。

新人が会社に入ってから最初の1年間の間に何が起こるのか？そこで参考になるのが、前述した組織社会化の知見です。先に述べた組織社会化研究には「社会化段階 (ステージ) 論」があります。新人が組織に参入してからの過程を「予期・直面・適応・安定」とする考え方のことです。「予期」とは、入社前に新人が考える組織のイメージです。就職活動で出会った先輩社員の話やネットでの情報、そして入社後の導入研修での説明等を基に「たぶんこういう職場なのでは」と推測していきます。その後、実際に職場に配属された新人は、様々な現実「直面」することになります。そこでは多くの場合、予期していたことと現実との差を感じる「リアリティーショック」にぶち当たります。新人はそこで出会った出来事を解釈し、徐々に職場に「適応」していくのです。仮に3ヶ月か、それ以上の期間をかけて適応できたとしたら、その後は職場メンバーとして「安定」した期間がしばらくは続くでしょう³⁷。

この社会化段階論における「直面」と「適応」の時期に、メンターの手助けが必要となります。「直面」は、ほぼ配属直後からの期間となります。この時期は、メンターと新人間の人間関係構築や新人のリアリティーショックへのフォローが必要となります。なるべく新人と話す時間を持ったほうがよいのがこの時期です。この時期に放置状態を作ってしまうと、職場に慣れていない分、新人からは周囲に話しかけにくく、孤独な状態が続いてしまいます。

研究知見では、配属後約3ヵ月間の間に、上司や先輩による新人への支援は低下していくことが明らかになっています³⁸。これは上司や先輩の立場で考えれば当然のことで「もう3ヵ月いるんだから、大体大丈夫でしょ」と、突き放し始める時期なのです。そうであるならば、配属直後から3ヵ月間、ある程度、上司や先輩からの支援も受けやすい時期に、「適応」の段階に入っていけるようにすることが必要なのです。そういう意味でも、メンターによる新人支援は、最初の3ヵ月が一つのカギであるといえます。

3. 4 メンター制度のゴール

どうなっていればメンター制度が成功したと判断することができるのでしょうか？メンター制度の目的の

³⁵ Chao (1997) Mentoring Phases and Outcomes

³⁶ 新卒採用された社員が企業が求める戦力として一人前になるためには、約3年かかるといわれている (大久保 2006)。採用された新人が正社員として一人前になるまでには、平均で約2年10ヵ月かかるという調査もある (小川 2005)。また、一人前のSE (システムエンジニア) として顧客と対等に話ができるようになるまでにも、同じように3年かかると言われている (安藤 2001)。

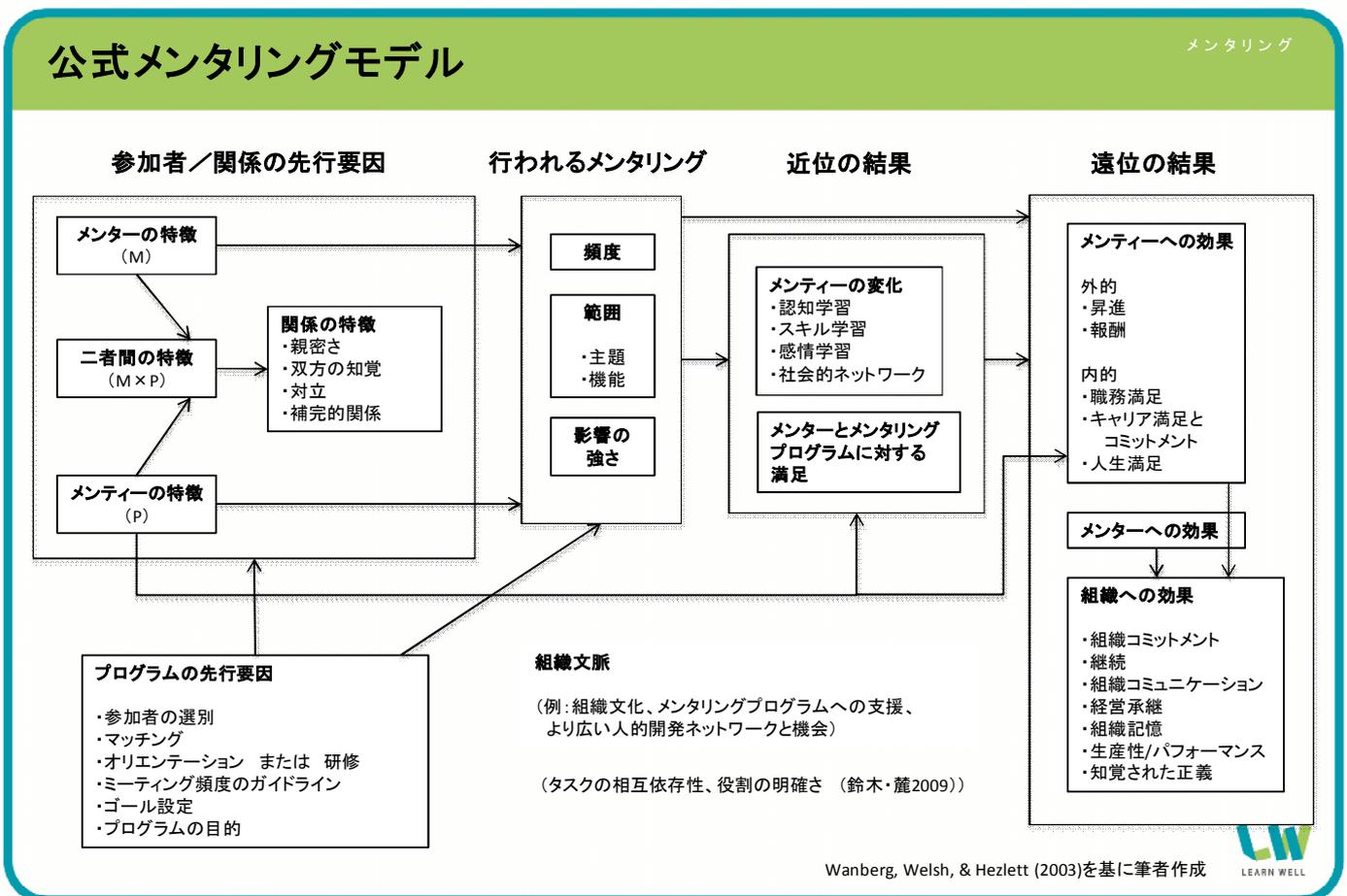
³⁷ 新人の組織コミットメントは入社後から下がり、7年目から急激に上昇するJ字型カーブを描くことが明らかになっている (鈴木 2002)。新人はリアリティーショックに「直面」した後、組織への違和感や疑問はもつが、その解消を先送りし「適応」を優先しようとする。その後、ある程度「安定」してくると、仕事への緊張感や新鮮さが減り、組織コミットメントが下がるのかもしれない。

³⁸ Kammeyer-Mueller, et al. (2013) Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Day.

一つであるメンティーの「適応促進」に照らし合わせて考えてみましょう。どうなっていれば、新人が組織に適応したと判断することができるのか。組織社会化研究が一つのヒントをくれています。組織社会化研究をレビューしたバウアーら（2007）は、適応がなされた状態を「役割の明確化」「自己効力感」「社会的受容」がなされた状態であると定義しました³⁹。「役割の明確化」とは、新人が何をすべきか分かっている状態を指します。朝、職場に来たら、いちいち指示されなくても、自分のやるべきことを理解している状態です。「自己効力感」とは、新人が「この仕事、この職場、この会社でなんとかやっていけそうだ」という自信をもっている状態です。最後の「社会的受容」とは、新人が他の職場メンバーから受け入れられている状態を指します。声をかけてもらったり、食事に誘ってもらったりと、職場メンバーとの人間関係が上手くいっている状態です。メンタリングを通じて、このような「適応」状態になれば、メンタリングのゴールを達成したと言えるでしょう。

3. 5 メンター、メンティーに対する支援策

では、具体的にメンターやメンティーに対して、人事部として、どのような支援を行えば、メンタリング関係がスムーズに進み、メンター制度の目的とゴールを達成し、期待された効果を出せるようになるのでしょうか。



³⁹ Bauer, et al. (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods.

ワンバークら（2003）は、上記図「公式メンタリングモデル」⁴⁰で、メンタリングプログラムの先行要因として「参加者の選別」「マッチング」「オリエンテーションまたは研修」「ミーティング頻度のガイドライン」「ゴール設定」「プログラムの目的」を挙げました。これらの要因を段階で区分しているのが、次表メンタリングプログラムの例です。この7段階に基づき、メンター制度を設計、実施することで、より効果的なメンタリングが実現できるとしています（久村 2002）。ただ、組織のレディネス（準備状態）によって、メンター制度の導入、展開のしやすさには差がでる可能性があります。日本生産性本部（2014）は「組織・職場」「マネジメント」「推進体制」「候補者」「手続き」の5つの観点から、レディネスの高さをチェックすべきだとし、「低い」場合は、まずは経営陣、管理職に人材育成の重要性を啓蒙する段階であるとしています。レディネスが「中」ぐらいの組織は、ある程度条件は整ってはいるけれども、課題もあるという状態で、こういう組織にこそ、メンター制度を導入する意義があるのではないかと述べています。

本書では、レディネスが「中」ぐらいの組織⁴¹を前提に、この後は「オリエンテーション／研修・訓練」に絞って、支援策を紹介していきます（既に、プログラムの「目的」「ゴール」「参加者」については触れてきたので）。ここからは、筆者が関わってきた企業事例を中心に説明します。

○配属前

新人が入社してくる前の年度の終わり（多くは3月ごろ）に、配属予定の職場マネジャーに対する説明会を実施します。ここでは、4月からの新人研修の概要と、配属後の職場への期待事項を伝えます。外部講師である筆者が参加する時であれば、参加が難しい時は、マネジャーに対して「手紙」を渡してもらいます。その後の「メンター研修」の概要紹介と、メンターひとりに任せず周囲の協力を得やすい環境を作ってほしいというお願いをするものです。また「メンター研修」の事前課題として「上司インタビュー」をする予定なので、メンターに対して「任命理由」と「1年後の新人に期待される姿」を伝えるよう依頼をします。この2つは、メンターにとって自身のモチベーションを高め、上司の考える新人の育成イメージを共有するためにも重要であることを伝えます。

○配属直前

新人が配属されることが決まった職場のメンターに対して「メンター研修」（1日間）を実施します。研修の目的はメンターの「不安の解消」と「前向き意欲の醸成」です。前述したように、多くのメンターは新人育成に関して不安を抱いています。その不安は大きく2つに集約されます。「業務との両立」と「新人との接し方」です。そこで、これらの不安を解消し「これならメンターとして何とかやっていけそう」という自信（あるいは自己効力感）を高めてもらいます。

研修の事前課題として「上司インタビュー」と、メンター研修フォローシステム⁴²による「アンケート調査」に協力してもらいます。アンケート調査では「メンターになることへの期待と不安」「研修への期待」「現在の

⁴⁰ Wanberg, Welsh, & Hezlett（2003）の図に、鈴木・麓（2009）の知見「タスクの相互依存性」「役割の明確さ」を組織文脈として追加。鈴木・麓（2009）は、「タスクの相互依存性」があり「役割が明確」であるほど、メンタリングを受けやすいということを明らかにしている。

⁴¹ 「レディネスが中ぐらい」の組織とは、例えば「若手育成の必要性は分かっているが、余裕がない」「一部の管理職は研修を受けるなどして、人材育成に関する一定の水準を有しているが、ばらつきが大きい」等（日本生産性本部 2014）

⁴² 研修フォローシステムとは、弊社が開発した「研修の効果測定」（L1:満足度 L2:理解度）と「研修の転移促進」（L3:実践度）を目的とするアンケート調査、分析、フィードバックのツールである。

自身の状態（マネジメント能力）」に回答してもらいます。特に最後の「マネジメント能力」が、メンター経験によってどの程度変化するのかを半年後、1年後と追跡調査していきます。

○配属直後

新人とメンターが共に集まる「ペア研修」（半日間）を実施します。お互いを知り、今後の職場での指導内容を共有する場となります。「ペア研修」に参加すると、それまでよそよそしかった二人も一挙に親密になります。この親密さが、後日新人がメンターに質問、相談を持ちかけるためにも重要になります。職場でのメンターは忙しく、新人は質問、相談に行くことをためらいます。また、出張が多いメンター相手の場合、メールや電話でのやり取りとなります。ペア研修がなければ、こういう状態の職場でのメンターに対して、なかなか本音の話ができないものなのです。最初に密度の濃い時間を過ごしていると、職場での話もよりしやすくなります。「そこまで丁寧にやらなくても・・・」という意見を持つ方もいますが、ペア研修は特に新人にとってはありがたい研修のようです⁴³。

○配属 6 カ月後

まず、新人に対して「新人フォロー研修」を実施します。入社してから約半年間のふり返りと今後について考える機会を作ります。この事前課題として、研修フォローシステムを通じて「メンターへの感謝と改善希望点」および「現在の自身の状態（適応度合）」に関する情報を集めます。前者は、メンターに対して研修でフィードバックし、後者は1年後にも追跡調査を行います。

次に、メンターに対して「メンターフォロー研修」を実施します。メンター研修で「業務との両立方法」と「新人への接し方」は学んだとしても、実際に現場ではどうだったのか。成功例、失敗例を共有しながらふり返りを行います。その上で、残り半年をどのように進めればよいか、新たな知識、スキルも学習しながら考えていきます。この研修の事前課題として、「新人育成における苦労と工夫」「研修への期待」メンターから見た「新人の状態（適応度合）」を回答してもらいます。

○配属 1 年後

年度の終わり（3月）には、研修フォローシステムを通じて、新人、メンター双方に以下について回答してもらいます。新人は「メンターへの感謝」「次年度新人へのアドバイス（成長するために・メンターとの関わり方）」「自身の現在の状態（適応度）」。メンターは「新人育成の苦労」「次年度メンターへのアドバイス」「現在の新人の状態（適応度）」「現在の自身の状態（マネジメント能力）」。これらのデータを集約し、次年度メンター制度および研修に反映させていきます

第4節 メンター制度の運用

この節では、メンター制度を実際に運用すると起こりうる問題とその対策について述べていきます。

⁴³ 前述したように、組織からの働きかけ（組織社会化戦術）と肯定的な職場環境があるほど、新人の能動性が発揮されやすいという研究結果が多い（例：Gruman, Saks, & Zweig, 2006； Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007）

4. 1 現場で起こりうる問題

前節で紹介した研修とフォローシステムを主軸に、かなり丁寧にメンター制度を運用したとしても、次のような問題が現場で起こることがあります。

まず、「形骸化」の問題です。現場では一応メンタリング活動をやってはくれているけれども、効果が見えない。現場からすると、本社からの「やらされ仕事」になっている状況です。特に、ミーティングの頻度（例：月1回）を決め、面談内容を人事部に報告させるようにすると、さらにその「やらされ感」が高まります。元々メンタリングは Informal 非公式な活動で、メンターも自発的にメンティーを支援しているほうが、Formal 公式なメンタリング活動よりも効果があるという先行研究もあります⁴⁴。メンター制度を作るということは、公式なメンタリング活動としているため、自発的でない分、形骸化する可能性はたぶんにあります。

次に、新人が「放置状態」にされるという問題です。「業務との両立」に苦勞するメンターは、新人育成に時間と手間をかけられなくなる状態に陥りやすいです。新人に対しても「とりあえず、マニュアルでも見いて」と手持無沙汰状態にしてしまいがちです。

逆に、新人を「カプセル状態」にしてしまうメンターもいます。メンターと新人の二人が密な関係を作り、他の職場メンバーが関わる機会がほとんどなく、新人がメンターというカプセルの中に包まれているような状態です。配属初期はそれでもよいかもしれませんが、2年目以降の成長を考えたときには、メンター以外の仕事のやり方を学ぶ機会を作っておくことも必要です。

4. 2 現場での問題に対する対策

まず、形骸化への対策として、筆者が推奨したいのは、ミーティング頻度の設定と報告書の提出を人事部宛に送るのをやめるということです。最も形骸化しやすいのは、このミーティングと報告書の提出だからです。仮に、研修で年2回（配属直前、6か月後）集め、フォローシステムで数カ月に一度（研修直前、直後、半年後、1年後）メールを送る形にするならば、その間の現場でのミーティングは、現場のメンターに任せてみてはどうでしょうか。実際に、研修に集まってくるメンターの話を知ると「配属後数カ月間は、週1回ミーティングをしていた」「新人は最初日報、その後は週報を提出してくれた」等、自発的に自分たちでミーティングや報告の形態を作っていました。人事部側としては、ミーティング報告書を読むことで、配属された新人の様子を把握できるというメリットがあるかと思いますが、読んだ後それらに対してコメントを返したり、何らかのアクションを取ったりするのなかなか大変なのではないかと思います。その代替手段として、アンケート調査で状況を把握し、個別の新人、メンターの様子は研修参加時に判断するというのも現実的な手段としてあるのではないかと思います。

次に、現場での新人の「放置状態」「カプセル状態」に対する対策は「周囲の協力」になります。これは「メンター研修」での主要メッセージでもあるのですが、「メンターは一人で抱え込まず、周囲を巻き込んで新人育成を行う」ことが、「放置状態」「カプセル状態」を防ぐカギとなります。メンターの目が行き届かず、放置状態になりそうなときは、他の人に関わってもらったり、仕事を出してもらったりすれば良いのです。メンターひとりですべてやろうとせず、周囲の協力を得るのです。筆者が行った実証研究の結果⁴⁵でも、メンターが新人に親しく「会話」（声かけ・話を聞く）することと、周囲の「協力」を得ることが、新人の「能力向上」に寄与していました。つまり、周囲に協力を求めることは、メンター自身を楽にするだけでなく、新人の成長

⁴⁴ Wanberg, Welsh, & Hezlett (2003) Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model.

⁴⁵ 関根（2012）新入社員の能力向上に資する先輩指導員の OJT 行動

にも効果があるのです。おそらくこれらメンターの働きかけにより、新人にとっては周囲との人間関係もでき、周りに質問・相談しやすくなり、それが周囲から見れば新人の積極性、能動性の発揮につながるのかもしれませんが。バウアーら（2007）の言う「社会的受容」がなされた状態と言えます。

このように、伝統的な「一対一のメンタリング」ではなく「一対多のメンタリング」の可能性を提示したのが、ヒギンズです。彼女は、より多くの人物から援助を受けているメンティーのほうが、一人からしか援助を受けていないメンティーよりも、職務満足が高いことを明らかにしました⁴⁶。これら一対多のメンタリングは「Developmental Network 発達のネットワーク」と呼ばれます。

同じように「一対多のメンタリング」の効果を実証したのが、久村（1998）です。彼女は、一人のメンターが心理社会的機能とキャリア的機能の両方を提供している状態を「成熟的メンタリングモデル Perfect mentoring model」と呼び、それに対して複数の人々が一人のメンティーに対してメンタリング行動の各部分を提供している状態を「部分的メンタリングモデル Partial mentoring model」として、部分的メンタリングモデルの効果を検証しました⁴⁷。その結果、より多くのメンタリング行動を受けている人ほど、高い職務満足と良好な組織認識を持っており、特に上司を軸とする複数メンターによってより多くの効果がもたらされていることが明らかになりました。メンター1人ではなく、周囲のメンバーに新人育成に絡んでもらうことこそが、メンタリング成功のカギなのです。

この「一対多のメンタリング」は、メンターにとっては福音となる可能性があります。業務との両立で苦勞するメンターにとって、新人指導のすべてを負う必要はなく、周囲のメンバーを絡ませたほうが、新人にとっても良いといわれるのは救われます。私たちの新人時代からをふり返ってみれば、確かにたった一人のメンターにすべてを教わってきたわけではなく、関わった多くの人々から学んできて、今の自分があります。最初の上司、次の上司、周囲の先輩、他部署の方、お客様……。新人も同じです。彼・彼女がこれから接する多くの方々から、彼らは多くのことを学んでいきます。メンターとしては、新人の今後の人脈構築を手助けするぐらいの感覚でいたほうが気楽になれる⁴⁸。

あるメーカーの技術系社員は、専門化、細分化する仕事の性質上、どうしても視野が狭くなるという課題がありました。そこで、新人のメンターになり、新人の人脈構築を支援するという名目で、実際は自分たちメンターの人脈を広げる取り組みをしています。新人を「ダシ」や「言い訳」にして、他のメンバーや他部署との接点を増やしていくのです。「ちょっと新人に教えてやってくださいよ」と言いながら自分も学ぶということです⁴⁹。

ここまで、メンターは一人で抱え込まず、周囲のメンバーを巻き込む重要性について述べてきました⁵⁰。それでは、メンター以外に、周囲のどんな人たちに新人育成に絡んでもらうと良いのでしょうか？筆者が行った調査⁵¹（2011年度 メンターおよび新入社員 3社 105組に質問紙調査を実施）では、次のような分析結果が

⁴⁶ Higgins (2000) The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction.

⁴⁷ 大手電機企業のソフトウェア開発事業部に勤務する 1078 名が回答。約半分が単独メンター、残り半分が 2 人以上の複数メンターを持っていた（久村 1998）久村は、1メンターがすべてのメンタリング行動を提供するのは理想ではあるが、現実にはそのような完璧なメンターは数少ないのではないかとしている（久村 1997）

⁴⁸ Emelo(2015)は、メンター制度をきっかけに、1対多で「教えあい・学びあう」環境を作っていくことを「Modern Mentoring 現代型メンタリング」と呼んでいる。

⁴⁹渡辺・平田（2006）はメンターになるメリットとして「人的ネットワークが広がる」としており、「メンティーのために」という口実で、何食わぬ顔で質問できると述べている。

⁵⁰周囲を巻き込む具体的方法として「人脈マップ」がある。「面と線とらえる新人教育」（関根 2014）

<http://www.learn-well.com/blogmanabi/%A1%D6%B4%EB%B6%C8%A4%C8%BF%CD%BA%E0%A1%D72014%C7%AF9%B7%EE%B9%E6%B2%F2%C0%E2%A1%D6%CC%CC%A4%C8%00%FE%A4%C7%A4%C8%A4%E9%A4%A8%A4%EB%BF%B7%BF%CD%B6%B5%B0%E9%A1%D7.pdf>

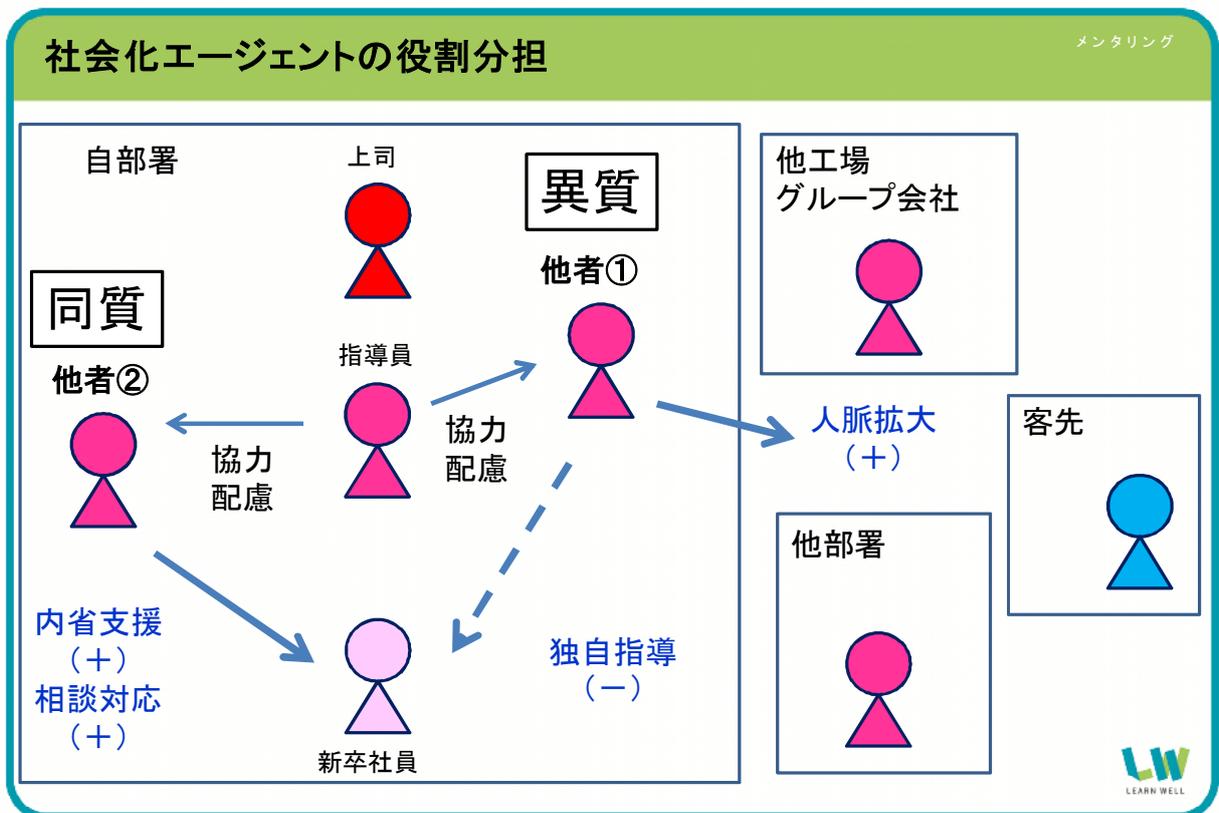
⁵¹ 関根（2016）現在執筆中の書籍『人材開発研究大全』に掲載予定。

出ました。メンター以外に「二人の他者」（他者①、他者②）の存在が明らかになったのです。

他者①は、メンターとは「異質」な人でした。メンターとは、やっている仕事が違う、属している部署が違う、仕事に対する考え方が違う、など。他者①は、メンターとは異なる人脈をもっているのです。新人の「人脈拡大」に寄与していました。その一方、他者①はメンターとは異なる考え方をもっているのです。指導員とは違う「独自指導」を行っていました。その結果、新人に混乱が生じ、新人の適応にはマイナスの影響を及ぼしていました。新人にしてみると、「メンターと他者①さんの言っていることが違う。どちらの言うことを聞けばいいの？」という状態です。

一方、他者②は、より新人と「同質」な人でした。新人と性別が一緒、年齢が近い、席が近い、など。他者②は、新人と心理的、物理的距離が近いので、新人の「相談」にのって来ていました。メンターには言えないことでも、自分により近い他者②になら言えることもあるのでしょう。また、メンターになるような先輩社員はやはり優秀な人が多く、新人が自分のモデルとするには少し距離があったようです。それに対して、自分と近い他者②の場合、「あの人が3年目でああいう仕事をしているのであれば、自分もそうなれるかもしれない」と、新人が自身を省みる（内省）のきっかけとなったようです。

この調査結果から、メンターが協力を求めるべき周囲の人たちは、2種類いると考えられます。一つは、メンターとは「異なる」他者①。メンターが持っていない人脈を広げてくれるような人。その分、メンターとは違う「独自指導」をします。そのあたりの注意は必要です。次が、新人と「近い」他者②。メンターには言えないようなことを相談できる、より新人と距離が近い若手となるでしょう。職場の人員構成上、適切な人がいない場合も、自分の職場外にも目を向けてみることです。メンターが協力を求めるべき他者は、意外な所にいるかもしれません。



© 株式会社ランウェル

本書の前段で触れたメンターは「自部署」と「他部署」どちらがよいのか、という問いに対して、筆者は「自部署」のほうが望ましいと答えます。メンターには「キャリア的機能」と「心理社会的機能」の2種類の行動

があり、また、仕事を教える OJT の側面と、新人の悩みを聞くメンタルケアの側面があります。これらを踏まえると、メンターは自部署の人のほうがこの 2 つの機能を果たしやすいと思われます。「ナナメの関係」は、例えば、他者①、他者②があたり、「上下の関係」は自部署のメンターがあたる、というほうがよいのではと筆者は考えています。繰り返しになりますが、自部署にせよ、他部署にせよ、大事なのは、メンター 1 人で抱え込まず、周囲の協力を得ることです。

この周囲の協力を得る際に助けになるのが「マネジャーからの一言」です。マネジャーから職場メンバーに対して「メンターは任命するけど、新人は職場全体で育てていく。メンターから依頼があれば、快く協力してほしい」といった一言があるだけでも、メンターには救いになります。こういった一言がマネジャーから出るよう促し、職場での協力体制を作るところまで視野に入れるのが、メンター制度を構築する際には必要になります。

=====
 第 5 節 まとめ

この節では、本書の復習も兼ねて、第 1 節から第 4 節で述べてきたことをまとめます。

第 1 節 メンタリングとは何か？

→ OJT として仕事を教え、メンタルケアとして相談にもものる

第 2 節 メンタリングの効果

→ メンティーの適応、メンターの成長、組織の人的資源開発

第 3 節 メンター制度の設計

→ 目的：①メンティーの適応促進 ②メンターの成長機会 ③組織の育成風土醸成
 ゴール：メンティーの適応（役割の明確化、自己効力感、社会的受容）
 期間：入社 1 年間 配属後 3 カ月間がカギ
 対象：メンティーは新人、メンターは 2 年目～7 年目の若手社員
 支援策：1 年間 マネジャーへの説明会、メンターへの研修、研修後のフォローシステム

第 4 節 メンター制度の運用

→ 問題：形骸化、メンティーの放置状態、メンターとのカプセル状態
 対策：ミーティング設定と人事への報告をやめる、メンター 1 人で抱え込まず、周囲の協力を得る

ここまで述べてきたことをまとめると、メンター制度構築のポイントは、新人対メンターという 1 対 1 の関係をきっかけにして、新人対周囲という 1 対多の発達のネットワーク作りにつなげることでありと、筆者は考えます。

以上、本書がメンター制度構築を検討されている人事部の方々、そして現場のメンター、メンティーのお役にたつことを願います。最後まで読んで下さりありがとうございました。

参考文献

- Allen, Tammy D.; Eby, Lillian T.; Poteet, Mark L.; Lentz, Elizabeth; Lima, Lizzette (2004) Career Benefits Associated with Mentoring for Protégé: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89(1), pp127-136.
- American Psychological Association (2006) *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*.
- 安藤史江 (2001) *組織学習と組織内地図*. 白桃書房.
- Ashforth, B.E. Sluss, D.M. & Harrison, S.H. (2007) Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol.22 pp.1-70.
- Bauer, T.N. Bodner, T. Erdogan, B. Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. Vol.92 pp.707-721.
- Chao, G.T. (1997) Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 51, Pp15-28.
- Paul W. Combs (2014) *Mentoring: Perpetuated on a Myth?* Chalofsky, Rocco, & Morris (ed) *Handbook of Human Resource Development*. Wiley.
- Emelo, R. (2015) *Modern Mentoring*. ATD Press.
- Higgins, M.C. (2000) The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*. Vol.19 pp.277-296.
- 久村恵子 (1997) メンタリングの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* Vol. 11, No2 pp81-100.
- 久村恵子 (1998) 部分的メンタリングモデルとその効果に関する研究. *経営行動科学学会 第1回大会発表論文集* pp67-74.
- 久村恵子 (2002) *メンタリング* 宗方比佐子・渡辺直登 (編著) 『キャリア発達の心理学』第6章. 川島書店
- 乾彰夫 (2010) 「学校から仕事へ」の変容と若者たち: 個人化・アイデンティティ・コミュニティ. 青木書店.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. and Song, Z. (2013) Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*. Vol.56, pp.1104-1124.
- 公益財団法人日本生産性本部 メンター研究会編 (2014) 『会社を元気にするメンタリング・ハンドブック』
- Kram, K.E. (2003) 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* 白桃書房.
- 鍋田周一 (2012) 若手社員を育てる体制づくり. *労政時報* 第3823号
- 中原淳 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論』中公新書ラクレ
- 中尾ゆうすけ (2011) 初めて新入社員を育てる担当者のための誌上メンター研修. *労政時報* 第3796号
- 大久保幸夫 (2006) 企業内人材育成における現状と課題. 樋口美雄・財務省財務総合政策研究所 (編) *転換期の雇用・能力開発支援の経済政策—非正規雇用からプロフェッショナルまで*. 日本評論社. pp. 105-126.
- 小川憲彦 (2005) 組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に与える影響. *人材育成研究* 第1巻 pp. 79-93.
- 労政時報 (2015) 人を育てるメンター制度 第3887号
- 榎原 (関) 圭子・石川 ひろの・木内 貴弘 (2013) 日本語版 Mentoring Functions Questionnaire 9項目版 (MFQ-9) の信頼性・妥当性の検討. *産業衛生学雑誌*. 55, pp125-134.
- Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006) Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.69 pp.90-104.
- 関口和代 (2010) メンターとOJTの違い. *能力開発* 21. 2010年2月号
- 白井剛司・田沼泰輔・加藤雅則 (2014) 博報堂大学 (編) 「自分ごと」だと人は育つ. 日本経済新聞出版社.
- 関根雅泰 (2012) 新入社員の能力向上に資する先輩指導員のOJT行動. 中原淳 (編) *職場学習の探究*. 生産性出版. pp. 143-167.
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人～キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
- 鈴木竜太・麓仁美 (2009) 職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究. 神戸大学経営学研究科 Discussion Paper.

高橋弘司（1993）組織社会化研究をめぐる諸問題－研究レビュー．経営行動科学．第8巻 第1号 pp. 1-22.

ト部憲（2009）メンター制度を導入する際、どのような点に留意したらよいか．労政時報 第3759号

Connie R. Wanberg, Elizabeth T. Welsh & Sarah A. Hazlett (2003) Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.22, pp39-124.

渡辺かよ子（2009）『メンタリング・プログラム』川島書店

渡辺三枝子・平田史昭（2006）『メンタリング入門』日本経済新聞出版社.

以上