

企業と個人を結ぶ社会貢献型メンタリング

－ハッピーキャリア支援の取り組み－



経営戦略研究科准教授(経営戦略専攻) 大内 章子

1. メンタリング・プログラムとは何か

企業における人材育成施策としてメンタリング・プログラムが注目されている。メンタリングとは、「知識や経験豊かな人（メンター）が、未熟な人（メンティ）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。日本ではブラザー・シスター制度や指導員制度といった名称で、新入社員に特定の先輩社員が仕事のやり方や心構えを教えることがあるが、メンタリングは単に仕事のノウハウを教えるにとどまらない。組織の中でのキャリアの上昇を支援する「キャリア的機能」とともに、組織におけるメンティの立場、役割、アイデンティティを明確化する「心理・社会的機能」を持つ。特徴は、教育の専門家ではないボランティアによる支援行動であること、メンタリング特有の「技法」はなく、「関係性そのもの」に意義があることである。メンターとメンティのペアを作ってメンタリングを制度として運用するのがメンタリング・プログラム（メンター制度）である。

メンタリングは、飲みコミュニケーションなど先輩世代との日常的な付き合いが減った若い世代の育成・定着につながると期待されている。特に女性にとっては、結婚・育児を含む将来のキャリアを見通す際に、ロールモデルとなる管理職女性が少なく、また育児などの事情で飲みコミュニケーションの機会に参加しにくいことから、メンタリングの効果が高いとされる。例えばパナソニック電工は、2009年10月に、役員や管理職への昇進を志望する女性社員を対象に、役員や先輩社員がマンツーマンで相談に乗るメンター制度を導入した。

2. 社会貢献型メンタリング・プログラム

米国では1980年代から進んだ企業での導入の他に、1990年代半ばから企業の社会貢献として、学校・地域と連携して青少年の健全な育成を目的とした社会運動に発展している。ヒューレットパカードやメリルリンチなど多くの企業が、プログラム開発、メンター供出、事務局の運営資金の提供などのサポートを行っている。

日本における社会貢献型メンタリング・プログラムは、自治体初の広島市での青少年メンター制度（2004年～）、工学系大学院生の実践力向上に向けた大阪大学メンター制度（2005～06年度）などがある。社会貢献型で企業によるものはほとんどないが、日本IBMでは2003年よりIBMが全世界的に展開しているメンタープレイスという名称のプログラムを導入している。これは従業員ボランティアがEメール交換を通じて中学生等の学習能力やコミュニケーション能力、PC操作能力の向上、キャリア教育の支援などをするものである。

3. ハッピーキャリア支援プログラムにおけるメンタリング・プログラム構築

昨年（2008年）度、筆者は大学を中心に個人と企業を結ぶ社会貢献型メンタリング・プログラムを導入した。文部科学省の「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」に

募・採択された「産官学NPO連携 ハッピーキャリア（女性の再就職・起業）支援プログラム」では、受講者（2008～10年度各30名定員）が再就職・起業を目指して7ヶ月間学ぶが、以下の4つが大きな特徴である。

- ①ヒューマンスキルおよびビジネススキルを学ぶカリキュラム
- ②受講者一人一人のニーズに対応した支援（メンタリング・プログラム、キャリア・カウンセリング、保育サービスおよび保育情報の提供）
- ③実践的な就職活動・起業の支援（就職セミナー、インターンシップ他）
- ④産官学NPO連携による支援

上記の通りメンタリング・プログラムは、全体の支援プログラムの一部を占めるに過ぎない。しかし、将来どのような形で働くのかを模索している受講者が具体的なキャリア像を得て、再就職・起業につなげるようにするには、実際に再就職・起業を果たした女性による1対1のメンタリングが不可欠だと考えた。

プログラム構築は、NPO法人Japan Women's Innovative Network (J-Win)メンバーで日本IBM(株)パートナーの伊藤久美氏の協力により、日本IBMのノウハウを得てなされた。成功のカギを握るのは無償で引き受けてくれるメンターの確保であり、再就職希望者のメンターはJ-Winメンバーに依頼した。J-Winは日本IBMを中心に始められた女性の活躍を企業として推進、支援していくネットワークである。起業希望者のメンターの募集については、(財)大阪市女性起業家情報交流会の協力やベンチャービジネス研究家の定藤繁樹・本学副学長の紹介、筆者の知り合いへの依頼により行われた。

メンタリング希望者（第1期で18名、第2期で22名）は、事務局によるマッチングの後、メンターと半年近くEメール交換を継続する。その結果、メンティ（受講者）の多くにとって、メンタリングが今後の目標達成への足がかりとなり、精神的な支えとなったようである。例えば、アンケートでのメンティの意見として、「成功された方の考え方、進め方がよくわかった」、「普通なら絶対に知り合うチャンスのない方とのメール交換ができ、モチベーションが向上した」などである。むろん問題点もあり改善も行っている。例えば、「面識のない方とのメール交換は話題選びに躊躇した」などメール交換の限界を解決するために、第2期では顔合わせのための談話会を企画した。その結果、メンターからは「受講者の皆さまの真剣な姿勢や情熱にこちらが励まされ刺激を受けた」との意見が出て、メンター・メンティ間の双方向コミュニケーションをスムーズにできたと考えている。

いったん結婚・育児等で仕事を辞めた女性たちにとって、再就職・起業に向けて乗り越えなければならないハードルは多い。上記メンタリング・プログラムがそのようなハードルを乗り越える一助となれば嬉しい限りである。

注) 作成にあたり、慶応義塾大学ビジネス・スクールケース教材『メンタリング・プログラム企業』2002年、渡辺かよ子
 『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2009年、他を参考にした。