

---

# 企業におけるメンタリング促進教育の必要性

## —女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から—

合 谷 美 江

---

### はじめに —問題意識—

昨今、日本企業では、成果を中心に処遇する年俸制の導入、職場における雇用形態の多様化、仕事における各人のゆとりの無さといった様々な企業内部の環境変化から、職場の支援発達関係が希薄になり、人材がうまく育たないことが懸念されている<sup>1</sup>。また、従業員に対しては、企業側のサポートを受けつつもキャリアは主体的に形成するものであるという「セルフ・マネジメント」の必要性が叫ばれるようになってきている<sup>2</sup>。このような状況の中、近年、キャリア発達上の指導者・支援者であるメンター（mentor）の存在とその機能であるメンタリング（mentoring）の有効性に注目が集まるようになってきた<sup>3</sup>。

日本企業では、これまでOJT（On the Job Training, 職場内訓練）を中心に、上司や先輩等の年長者が、経験の少ない若年者に対して丁寧な指導・育成を行なってきた。それだけでなく、アフターファイブのノミニケーション等により、若年者の相談に乗ったり、激励したりして精神的なサポート役を果たしてきた。つまり、日本企業においては、メンターという概念は明示化されていなくとも、暗黙の内に上司や先輩の果たすべき役割モデルとなっており、メンタリングが行なわれる組織風土が根づいていた。

これに対して、アメリカでは、1970年代後半頃から、メンタリングの有効

性に注目が集まり、多くの企業が、指名したメンターにメンタリングを受ける対象であるプロテジェー (protégé) の育成にあたらせる公式なメンタリング・プログラムを人材育成のツールとして取り入れてきた<sup>4</sup>。

近年、日本においても、メンタリングに注目し、アメリカに倣って、日本IBM、クラリオン、帝人、住友3M等、多くの企業が公式なメンタリング・プログラムを導入している<sup>5</sup>。このようなプログラムは、主に人事部や人材開発部主導で行なわれ、難しいとされるメンターとプロテジェーのマッチングへの配慮や第3者によるメンタリングのモニター等、様々な工夫のもとに実施されている。公式なプログラムには、経験の浅い新人や非公式なメンターが得られにくいとされる女性にとってメンターが得られやすいというメリットがある。反面、メンターとプロテジェーがメンタリング関係を強制されたと感じたり、メンターやプロテジェーに選ばれなかった人はモチベーションが下がったりするというデメリットも指摘されている<sup>6</sup>。さらに、公式なメンタリング関係におけるプロテジェーは、非公式な関係に比べ、メンターからのキャリア指導、役割モデル、心理・社会的な支援の量が少ないという指摘もある<sup>7</sup>。このような公式なメンタリング・プログラムは、メリットがあるもののデメリットも大きく、その効果には疑問も持たれているのである。

プロテジェーにとってメンターは、常に職場の上司や先輩であるとは限らない。しかし、メンターが職場の上司や先輩である場合、プロテジェーがキャリア発達においてメンターから受ける影響は極めて大きい。たとえばメンターが上司の場合、そうでない場合と比較して、プロテジェーがキャリア指導、心理・社会的支援、コミュニケーションを受ける頻度が高いと指摘されている<sup>8</sup>。

このようなことを考慮すると、これまで日本企業において、職場の若年者に対し上司や先輩が果たしてきたメンターの役割を再度見直し、促進することが求められる。日本企業は、現在メンタリングを「制度」として組織の中に取り入れようとしているが、公式なメンタリング・プログラムを導入する

前にまず意識しなければならないのは、職場において希薄になりつつある支援発達関係を促進し、メンタリングが行なわれるような組織風土を形成することである。そのためには、メンタリング促進を目的とした積極的な「教育」が欠かせない。

わが国では、これまでキャリア発達におけるメンターの重要性が認識され、初期キャリアにおけるメンタリングの有効性<sup>9</sup>、女性にとってのメンターの重要性<sup>10</sup>、直属上司からのメンタリングの重要性<sup>11</sup>などが実証研究を中心に明らかにされてきた。そこから、組織がメンターやメンタリングに関心を持つべきであるという主張もなされてきた。ところが、メンタリング促進のための具体的な教育内容あるいは実践的なプログラムについては十分議論されてこなかった。

そこで、本稿では、これまでの先行研究が見過ごしてきた部分を埋めるために、メンタリング促進のための「教育」の必要性とその対象および内容に焦点をあてる。具体的には、メンタリング教育に取り組んできたA社の事例をあげ、組織風土形成のために、誰を対象に、どのようなメンタリング教育を行なうべきかを検討する。このような考察によって、メンタリング教育におけるひとつの雛形を提示できることになると考える。

## 1. メンタリング促進の「教育」の位置づけ

ケースに入る前に、企業におけるメンタリング教育の意味について確認しておこう。メンタリング教育が企業の中でどのような意味を持つのか理解することは重要だからである。

メンタリングは、プロテジェー個人のキャリア発達を促すだけではなく、メンターや組織にも利益をもたらす<sup>13</sup>。そこで組織において、メンタリングを促進することが望まれる。メンタリング研究の第一人者であるクラム(Kram, K.E.)によると、メンタリングを促進する戦略には「構造改革」と「教育」の2つがあるという<sup>14</sup>。

「構造改革」とは、従業員から従来とは異なる行動を引き出すために、組織の現在の構造（報酬制度、業績管理制度、タスク・デザインなど）を系統的に変えることを意味する<sup>15</sup>。つまりメンタリング行動を引き出すための人事制度の改革である。

たとえば、好業績をあげているトヨタ自動車では、2001年より、課長級のスタッフ・リーダー（SL）の業務を大幅に変更している。その背景には、成果主義に偏ると、部下を育てるよりも自分の仕事を優先する傾向が強まることへの危機感があった。トヨタ自動車では、組織のフラット化に伴い、意思決定の迅速さにはつながったものの、部下の育成がおろそかになるなどの弊害がみられた。その弊害を打破するため、マネジャー個人の業績だけが企業収益の向上に結びつくわけではないとの考えから、スタッフ・リーダーの人事考課の点数配分を従来の専門性と管理能力の5割ずつから、新しく専門性を20%、部下の指導力を80%にしている<sup>16</sup>。部下への指導は、上司が部下に対して、仕事に関連したメンタリングを行なうことである。このように上司のメンターとしての役割を積極的に評価する戦略は、「構造改革」のひとつといえる。ここでは議論しないが、「構造改革」は、「教育」と同時に考慮すべき視点である。

これに対して、「教育」とは、キャリア開発に果たすメンタリングの役割への理解や意識を生み出す研修や訓練などを指す。教育戦略は、知識やスキル、肯定的な態度を探るのに加えて、支援的な関係性を確立するという新しい価値を増強して、組織の文化を変えることもできるものとされる<sup>17</sup>。つまりメンタリング促進の「教育」とは、従業員にメンタリングの重要性を認識させ、組織内での積極的なメンタリング行動を引き出すための企業側の努力であり、意識づけである。従業員がメンタリング行動をとることにより、組織内のコミュニケーションがスムーズになり、チームワークが強化され、引いては求心力のある組織風土の形成につながるのである。

では、メンタリング促進のためにどのような教育が効果的であるのだろうか

か。実際の事例をあげつつ検討していく。

## 2. A社におけるメンタリング教育導入の事例

### 1) メンタリング教育導入の経緯

メンタリング促進の教育事例として、筆者が勤務し、教育導入に関わった航空会社A社の事例を取り上げる。以下、①教育導入の経緯、②教育導入の背景、③教育の具体的内容、④メンタリング教育の実際について記述する。まず教育導入の経緯についてみていこう。

筆者は1998年7月から2002年3月まで、A社の客室部教育訓練部にてインストラクターを担当し、CA（Cabin Attendant）約5千人の教育・訓練に携わった。客室本部教育訓練部（現人材開発部）では、部長、キャビン・マネジャーの下、約30名のインストラクターがCAに対する教育・訓練の企画・実施を行なっている。

メンタリングを促進する「教育」の導入には、教育訓練部長（当時）の強い意向があった。当時、筆者は大学院でメンタリング研究を進めていたが、当該部長がメンタリングの概念に理解と関心を示し、筆者に組織での何らかの実践を指示した。部長からの投げかけにより、筆者はまず部内のインストラクターに対しメンタリング教育を行なった。それと同時に、部長は、筆者がメンタリングやコーチングのスキルアップのための外部研修に参加することを支援してくれた。部内において、メンタリングの重要性に対する理解を得て、メンタリング教育の導入に到った。教育導入は、表1に示すプログラムの教育設計の原則にほぼ基づいた形で行なった。

**表1 メンタリングにおける教育設計の原則**

1. 特定の対象集団に、学習目的を設定する。
2. メンタリングに対する態度や、メンタリング機能を提供する関係性を開始させ、進行させていくのに必要な行動を探求することを強調する。ライフステージ、キャリアステージ、キャリア発達におけるメンタリングの役割に関する知識を与え、スキルトレーニングと内省で補足する。
3. ロールプレイや職場内関係に関するディスカッションにおいて、アクティブ・リスニング、コミュニケーション、ラポール形成、コンフリクト解消、協働、コーチング、カウンセリング等の対人関係スキルを実践する機会を提供する。
4. 対人関係様式やメンタリング機能を提供する関係形成のための具体的な戦略について、インストラクターや参加者からの建設的なフィードバックを得る機会を提供する。
5. 新たな行動を試し、効果的なコーチングやカウンセリングのモデルを見る機会を提供する。
6. 現在や将来の関係性に関して学んだスキルを、職場に帰ってから応用するための計画で終了する。

(出所) Kram, K.E. (1985), *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott, Foresman and Company, p172, Figure7-1.

## 2) メンタリング教育導入の背景

メンタリング教育の対象として、A社では、客室乗務員の女性リーダー(TC, Team Coordinator)を選び、2000年4月より、その発令後研修に導入した<sup>18</sup>。この特定グループを選んだ背景をみていこう。

A社は、国内および国際の旅客・郵便・貨物の運送事業を主に行ない、社員数は1万2千人を超える。その内、CA数は、約5千人で社員の4割を占める。ロンドンベースに所属する男性を除き、CAは全て女性である。CAは、客室本部に所属し、ベースは東京、成田、大阪、関西国際空港、名古屋の5つが存在する(現在は東京、成田、大阪の3つの国内ベースおよびロンドン、



上海の海外ベース)。

各ベースの客室部には、客室乗務課が存在し、上からリーダー、キャビン・マネジャー、CAが所属する班という構成になっている。班はCA10名程度で構成され、それぞれTCという班のリーダーが存在し、TCが組織をまとめる要となっている<sup>19</sup>。

このTCが組織の要となっているのには、その業務特性が関係している。管理職であるキャビン・マネジャーの部下は百名を超える規模である。CAの業務のほとんどは所属部署を離れて行なわれ、キャビン・マネジャーがその業務を常にオブザーブし、直接指導することは難しい。業務は、個人単位でスケジュール化され、毎便違ったメンバーと仕事をし、プロジェクト・チームを組むようなものである。そのため、指導やマネジメントの観点から、フライトは班員の同乗率を高めるよう工夫されている。管理職に代わり、実際の指導・育成は、5年から十数年のキャリアを持つTCを中心に班内で行なわれる。年度のMBO（目標管理）もTCと班員の面談によって目標設定され、TCが評価する。TCの評価を管理職が承認する。TCは、班員にとって、管理職ではないものの、指導や評価を受ける直属上司のような存在である。

本来、直属上司には、メンターの役割が求められ、実際にメンターとなることが多い。山口の調査によると、メンターが誰であったか（複数回答）の問いに7割以上の方が、「直属上司がメンターであった」と回答している<sup>20</sup>。小野の調査でも、メンターは、直属の上司や入社当時の上司を中心とした上司が圧倒的に多いという<sup>21</sup>。筆者が行なった横浜市役所の女性管理職に対する調査でも、メンターが存在したプロテジェーの内、4割から5割は直属上司をメンターに持っていた<sup>22</sup>。

このようなことを考慮すると、直属上司のような業務を担うTCはメンターになりやすいはずである。そこで、TCにメンターの役割を認識させ、メンタリングが自然発生的に行なわれる組織風土形成と組織全体にメンタリングの連鎖をつくることを目指した。

### 3) メンタリング教育の具体的内容

次にメンタリング教育の具体的な内容についてみてみよう。

A社では、教育訓練部主催のTC発令後研修が1泊2日で行われる<sup>23</sup>。1回の研修は20名から25名程度の受講者数で、インストラクター2名が実施にあたる。受講者は、平均勤続9年程度、年齢は30歳前後であり、初期キャリアの終わり頃に位置する。この研修の目的は、リーダーとしての対人関係能力を向上させるとともに、組織で求められる役割を認識し、具体的な行動計画に結び付けるというものである。

表2 A社におけるTC発令後研修スケジュール

1 日 目	オリエンテー シ ョ ン	役職と役割認識 (5つのパート) (新組織体制・評価制度について、自己のパフォーマンス向上のための演習、メンターチェック、組織における役割認識、チームコーディネーションの認識とディスカッション)	講話
2 日 目	フライトの中での育成方法 (コーチングのロールプレイによる対人関係スキル演習)	TCの行動に向けた具体的な解決策 (グループによるディスカッション後、個人の行動計画策定)	まとめ

A社の内部資料を基に筆者作成

この研修の「役職と役割認識」のパート(表2)において、メンターとしての役割を認識させ、具体的行動を見出させることを目的に「メンターチェック」というカリキュラムを導入した。この「メンターチェック」は、研修前半に1時間半をかけて実施している。

内容は、まずメンターとはどのような存在かを講義した上で、自分自身にとってメンターだったと思われる人を挙げ、アンケート(付表)をもとに、振り返ってもらう<sup>24</sup>。これはキャリア発達におけるメンタリングの役割に関



する知識を与え、内省させるというクラムの教育原則の2にあたる。

アンケートにおけるメンタリングの内容については、筆者の分類によって行なった。クラムの分類するキャリア機能および心理・社会的機能の分類をベースに、大きく「仕事」、「人間関係」、「目標」の3つの機能に分類している<sup>25</sup>。「仕事」機能というのは、仕事に関わる能力や成果等の向上を促進するもの、「人間関係」機能は、良い人間関係を形成し、プロテジェーが精神的な支えを得ることによりキャリア発達をスムーズにするもの、「目標」機能は、アイデンティティの明確化など、目指すべき方向性の決定を促進するものである。さらにそれぞれをキャリアに直接的に影響を与えるもの、間接的に影響を与えるものに分け、表3に示すように、全部で18の機能に分類している。

**表3 メンタリング機能の分類**

メンタリング機能		
仕事	直接的影響 (知識や技術などの向上を促進する)	①知識やスキルを伸ばす教育・訓練 ②技能を習得できるチャレンジングな仕事の提供 ③能力証明の機会付与
	間接的影響 (昇進や成果を間接的に促進する)	④重要な情報提供 ⑤仕事に対する助言 ⑥仕事のフォローおよびリスク排除
人間関係	直接的影響 (人間関係づくりを促進する)	⑦管理職や新しい仲間への紹介 ⑧顧客や取引先の紹介 ⑨人間関係の環境づくり
	間接的影響 (仕事の意欲やストレスの耐性能力を促進する)	⑩相談 ⑪良き理解者 ⑫社会的パワーと信頼の付与
目標	直接的影響 (直接、目標の明確化を促進する)	⑬キャリアモデルとしての存在 ⑭知識やスキルの見本 ⑮キャリアアンカーの見本
	間接的影響 (職業に対する姿勢の形成を促進する)	⑯自己啓発への刺激 ⑰仕事に対する姿勢への共感 ⑱人間的な尊敬

筆者作成

アンケート記入後は、5～6名程度のグループに分かれ、アンケートを基に「メンターはどのような人でどんなことに影響を受けたか」をテーマにディスカッションを行なう。さらに、TCとして、「班員にとってメンターであるためにはどのようなことが必要か」について意見を出し合う。その後、グループごとにディスカッションの内容を発表し、全員で意見を共有化するという流れになっている。

#### 4) メンタリング教育の実際

このメンタリング教育の実施状況および効果についてまとめてみよう。

TC発令後研修の受講者のほとんどが、講義を通して、初めてメンターという概念を知った。そして、自分のキャリアに良い影響を与えたメンターを振り返ることにより、メンターの存在とその影響の大きさを実感していた。

アンケート記入後のディスカッションの形態は、5～6名という少人数で行うことにより、お互いにメンターがどんな人であったかを、ざっくばらんに話させることができた。中にはメンターとのエピソードを話しながら、涙ぐむ者もいた。メンターの存在を受講者間で共有化することで、メンターの重要性をより強く認識すると同時に、今後班のリーダーとして望まれるメンタリングの内容を具体的に認識するようになった。

実際に、2000年4月、5月に行った4回の研修のアンケート83枚をまとめた結果は以下のようなものであった。

83名の受講者があげたメンターは1名を除き全てが女性であった。これは、一部の管理職やスタッフを除き、ほとんど女性で占められているA社客室本部の職場特性が関係している。メンターの役職をみると、TC（旧GS, Group Supervisor）がメンターであったという人が49名で59%を占めていた<sup>26</sup>。メンターに出会った時期は、CA時代（勤続3～5年程度）が34名、FT時代（勤続3年～8年程度）が25名、AS時代（勤続6～8年程度）が9名、OJT時代（新人の専門訓練における最終のフライト訓練）が9名であった。つまり、

メンターに出会った時期は、新入時代から現在まで人それぞれであるが、メンターはやはりTCであることが多く、またTCはどの層にとってもメンターになりやすい存在であるといえる。

「班員にとってメンターであるためにはどのようなことが必要か」のアンケート記入とその後のディスカッションでは、以下のような意見があげられた。

#### <仕事に関する機能>

- ・ 個々の能力を見極め、相手に応じた的確なアドバイスができる
- ・ 班員の持っている力を引き出して、発揮する場をもたせられる
- ・ バランスの良い公正な評価ができる
- ・ 改善したことを必ず誉める
- ・ 言いにくいことも言える、優しさだけでなく厳しさも持つ

#### <人間関係に関する機能>

- ・ 常に班員に興味を持つ
- ・ 一方的でなく、相手の考えを理解できるよう、聞く姿勢のある人になる
- ・ 包容力がある、愛情をもって接する、信頼関係を大切にする

#### <目標に関する機能>

- ・ 仕事ができる（高い技量）、背中をみせる、向上していく姿勢をみせる
- ・ 自分自身が仕事を楽しむ
- ・ 人間として、女性として手本であること、人間的魅力
- ・ 判断力、決断力がある
- ・ ポジティブで心身ともに健康であること、バランス感覚を持つ

調査結果のまとめは、2000年6月以降実施したTC発令後研修内でフィードバックし、TCの役割の意識づけに活用した。過去のメンターの内、半数以上がTCであったという事実をフィードバックすることにより、TCとしてのメンターの役割認識につながっていた。「メンターチェック」後の研修の中でも、個々の行動計画策定において、都度メンターとしての役割を認識させ

るような投げかけを行なった。このようなインストラクターや受講者からのフィードバックは、表1の教育設計の原則の4にあたる。

また、研修2日目には、メンタリング機能のひとつであるとみなされているコーチングの演習も組み込んでいる。これは、ロールプレイ演習とそのオブザーブを通して、対人関係スキルを磨くものであり、表1の教育設計原則の2や5にあたる。TCは目標管理制度のもとでの班員との面談を行ない、直接的な指導を行なう場面が多い。そのため、様々なタイプの部下や指導育成の状況を設定し、TC役、班員役、オブザーバーに分かれ、ロールプレイを実施している。この演習を行なうことにより、班員に対する指導やカウンセリングをどのように行なっていけば良いかの具体的な行動として捉えられたようである。メンタリングを行動化につなげるためには、講義やディスカッションだけでなく、このように実際に体を動かしてやってみる、また他の受講者のロールプレイをオブザーブすることが効果的であると考ええる。

研修の最後には、具体的な個人の行動計画策定を行なう。これは、「班員能力開発・指導育成などの基本品質向上」と「班運営・組織運営・班員状況把握などの業務の円滑な運営」の大きく2つの項目に分け、それぞれの項目に対し、いつから、何を、どこで、誰とどのように実施するか of 行動計画を設定するものとなっている。現場に帰ってから、この行動計画に基づいて業務を行なうことになる。これは表1の教育設計原則の6にあたる。

教育の効果としては、下記にあげるように、研修報告書の所感の中からも、メンターの役割認識の強さと支援的な関係性を形成することへの意欲が伺える。

今回初めてメンターという言葉を知った。私にもメンターがいて、いろいろな方にお世話になりながらここまでこられたことに感謝したい。私は誰かのメンターになれるかどうかわからないが、何が困ったことがあり、相談してくれてくれた後輩に対して、解決するまで一緒に考えてあげられる「頼もし

い存在」になりたいと考えている。

メンターとしてTCが後輩に与える影響は大きい。後輩の良き理解者、相談者、メンターとなれるよう、日頃から、コミュニケーションを図り、信頼関係を築いていきたい。

後輩が、「この人についていこう」と自発的に思い、行動できるメンターになれるよう、自らのパフォーマンス力を高めながら、後輩と信頼関係を築けるよう、コミュニケーションをとっていきたい。

TCの行動計画書と研修報告書は、上司に提出され、TCはその後、行動計画書に基づき、業務を行なうことになる。教育内容の設定については、実際にクラムの6つの原則に基づいての実施で一定の効果をあげた。但し、行動計画策定後の現場における上位者からのメンタリング行動のオブザーブとフィードバックは欠かせない。

### 3. メンタリング教育におけるインプリケーション

A社のケースを分析することによって、メンタリング教育導入に必要とされる次のような3つの示唆が得られた。

第一に、メンタリング促進教育導入には何よりも組織のトップの理解が必要である。トップの理解がなければ、教育の導入に到らず、教育後も現場の管理職のメンタリングに関する理解と積極的な推進がなければ、組織風土形成にまで到らない。A社では教育導入の際、教育訓練部長の強いメンタリング教育推進があった。また、インストラクターから現場の管理職に研修内容の説明を行い、メンタリングの有効性を認識してもらい、さらに研修をオブザーブしてもらうことで、管理職の意識づけも行なえた。クラムも指摘するように、メンタリング教育は、現場に戻ってからの態度や行動を組織がサポー

トしなければ、大きなインパクトはもたない。組織のトップに対してのメンタリングが定着する組織風土形成への理解と推進を求めることが必要になる。人事部主導というよりも、何よりも現場のトップが主導したメンタリング関係促進が望まれる。

第二に、組織の要となる人材へのメンタリング教育が必要である。

A社の客室本部での教育は、現場で要となるTCに対する研修から導入した。新入社員から上位層まで、どの階層にもメンタリング教育は必要とされるが、メンタリングが組織に定着するには、組織の要となるリーダーのメンターとしての役割受容が欠かせない。A社の場合、TCに対するメンタリング教育を実施する最も効果的な教育の場は、発令後研修であった。このメンタリング教育により、TCのメンターとしての役割を認識させ、さらにメンターとして、どのようなことが必要かを具体的に考えさせることで、組織の要であるTCのメンタリングの行動化につながると考えた。組織の要となる人材は、組織によって違いがあるはずであり、教育対象と内容の見極めが必要になる。一般的には、現場の管理者や中堅層が対象となりやすい。

第三に、組織全体での一貫したメンタリング教育の必要性があげられる。発達の支援関係が根づく組織風土形成のためには、プロテジェーとメンターの両方の立場になりうる全ての層にメンタリング教育が望まれる。A社では、TC発令後研修へ導入後、若年CA対象の階層別教育においてもメンタリングの知識付与を開始した。これは、プロテジェーとなる新人に、メンターの存在を意識させ、コーチやガイド、カウンセラーとなりうる先輩や上司との関係性の大切さについて教えることにあたる。A社では今回そこまで到らなかったものの、今後は、新入社員教育、管理職研修などへも導入が必要と考える。

最後に、近年日本企業において積極的な導入がみられる公式なメンタリング・プログラムの位置づけについて述べておきたい。公式なメンタリング・プログラム導入については、その効果を一概に否定するものではない。前述したように、日本企業では、経験が浅く育成が必要な新人や非公式なメンター



を得にくい女性など特定の対象グループに対して実施されるケースが多く、一定の成果をあげている。

しかしながら、実際に公式なメンタリング・プログラムを導入している企業においても、公式なプログラムよりも、メンタリングが根づく組織風土の形成が重要であることを認識している。たとえば、クラリオンの室井孝浩主任は「メンタリング活動を公の制度にはしたくないと考えています。制度となってメンターとメンティが義務感で活動しても無意味ですから、社内では安易に制度と呼ばず、あえて“メンター制”と呼び合っています」と述べている<sup>27</sup>。また、幹部候補の女性を対象に公式なメンタリング・プログラムを導入している日本IBMでも、今後の展望として、米IBMで行なわれている「自発的メンタリング」制度を参考にし、プロテジェーからの自発的な意思を活かす流れにしていきたいとしている<sup>28</sup>。

このような状況を考慮すると、まずメンタリング関係が根づく組織風土形成のための教育を一義的に行い、女性などメンタリング関係を形成するのが難しいマイノリティグループに対し、公式なメンタリング・プログラムを二次的に実施するのが望ましいと考える。

メンターが存在し、メンタリングを受けたプロテジェーは、将来メンターになりやすいという<sup>29</sup>。メンタリングを受けたプロテジェーがやがてメンターとなる。何人かの研究者も指摘しているように、メンターの連鎖（メンタリング・チェーン）を組織に形成していくことが重要性である<sup>30</sup>。上司や先輩が積極的に部下や後輩を指導・育成し、メンタリング・チェーンを組織内に形成していくためには、やはりまずメンタリングが促進される教育が望まれることになる。

## おわりに

今回はA社の客室本部において、CAへメンタリング教育を導入したが、メンタリングが根づく組織風土形成のためには、企業全体へメンタリング教育を波及させていくことが望まれる。また、これは前述した「構造改革」とセットで進める必要性がある。トヨタ自動車のように管理職に対して部下の育成を積極的に評価するようなシステムの構築がなければ、教育も十分にその効果を発揮しない。そのためには、人事部や人材開発部の担当者のみならずトップ・マネジメント層がメンタリングの重要性を理解することが必要となる。

教育だけではなく、近年新しいメンタリングの形としてみられるようになった企業内の女性同士等、職場・職種を越えたネットワークの形成、たとえば社内LAN等を活用したネットワークづくりもメンタリング関係促進の風土づくりにつながると考える<sup>31</sup>。しかしながら、メンタリングの役割に関する知識を与え、組織内で積極的なメンタリング行動を引き出そうとするためのメンタリング教育は、メンタリングが推進される組織風土づくりのひとつの有効な手段であることは間違いない。

## 注

- 1 「平成15年版労働経済の分析」厚生労働省 2003年8月発表 第2章第6節「人材育成の動向」によると、労使とも人材育成を重視しているものの、計画的なOJT、Off-JTを実施した事業所の割合は1990年代後半に低下傾向にある。

「変わる管理職の仕事と役割－1600名の管理職にみる仕事・組織の変化と部下の評価・育成－」日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）1998年7月管理職への「部下の人材育成に関する問題点（複数回答）」のアンケートによると、「短期的な成果を挙げることに迫われ、中長期的な人材育成のために職場内で配置転換を行なう余裕がない」がトップで

48.8%、「自分自身の仕事が忙しすぎて、若手や中堅の人材育成に時間を割けない」が34.4%、「若手や中堅が忙しすぎて育成に結びつくような仕事をさせられない」が31.4%となっている。

2 「教育訓練とキャリア相談に関する調査」労働政策研究・研修機構 2004年7月23日発表 労使の9割が「キャリア設計はこれまで以上に従業員自身で考えて欲しい」と回答している。

3 メンターとは、ギリシャ神話の勇将オデシウスが息子テレマコスの教育を託した名教師メントルにその語源があり、従来は主に教育学で用いられてきた概念である。経営学においては、メンターは経験のある年長者であり、メンタリングを受けるプロテジェーとしての若年者が重要な仕事を成し遂げるのを支援し、導き、カウンセリングする存在とされている。メンターの機能はメンタリングと呼ばれる。メンターシップ(mentorship)は、メンターとプロテジェーの関係を示すものとして使われる。また、プロテジェーは、メンティ(mentee)と呼ばれることがある。メンタリング研究は、1970年代後半頃からアメリカを中心に、キャリア発達における有効性について関心が高まり、多くの実証研究が進められてきた。それにより、メンターの存在、ならびにメンターの果たす機能であるメンタリングが、プロテジェーの昇進、給与、業績、職務意欲、職務満足、対人関係スキル、個人的成長、組織への帰属意識などに好ましい影響を与えることが証明されてきた。特にキャリア開発に見えないガラスの天井があるとされる女性や有色人種などのマイノリティにとってメンタリングは有効であると指摘されてきた。さらに、メンタリングは、メンター自身や組織にとっても好ましい影響を与えることが明らかにされてきた。

4 Zey,M.G.(1988),“A Mentor For All”.*Personnel Journal*, Jan, pp.46-51, Phillips-Jones,L.(1982), *Mentors and Proteges*, New York: Abor House. 渡辺直登(2004)「人材育成とメンタリング・プログラム」 国際産研 No.23 MAY 42~49頁

- 5 「つくれ！職場の師 メンター制度に脚光」 朝日新聞 2000年2月15日  
「クラリオン 若手社員の早期自律を目指す」 人材教育 July 1999  
13(7) 32～36頁「日本アイ・ビー・エム 経営幹部自ら道しるべとなって  
女性幹部候補者をサポートする」人材教育 July 1999 13(7) 37～39頁  
「日本IBMメンタリング・プログラム」 企業と人材 2000.5.5 23～30頁  
「女と時間と日本経済 メンターとともに③」日本経済新聞 2003年5月  
28日 夕刊
- 6 Kram, K.E. (1985), *Mentoring at Work : Developmental Relationships in  
Organizational Life*, Scott, Foresman and Company. (渡辺直登・伊藤和子訳  
『メンタリング』 白桃書房 2003) 渡辺直登(1999)「メンタリングによる  
人材の育成」 人材教育 July 13(7) 14～19頁
- 7 Fagenson-Eland, E.A., Marks, M.A. and Amendola, K.L. (1997), "Perception of  
Mentoring Relationships," *Journal of Vocational Behavior*, 51, pp.29-42.
- 8 Fagenson-Eland, E.A., Marks, M.A. and Amendola, K.L. (1997), op.cit.
- 9 合谷美江 (1998)『女性のキャリア開発とメンタリング』文真堂 112頁  
関本昌秀・越川邦生 (1995) 「適性多面評価値、メンタリング関係、ジョ  
ブ・チャレンジと業績および昇進スピードとの関係に関する一考察」 慶  
應経営論集 12(3) 15～33頁
- 10 二神枝保 (1994)「女性管理者に関する一研究」 経営哲学論集第10集 5  
9～63頁 合谷美江 (1998)、前掲書、114～116頁
- 11 小野公一・西村康一 (1999)「ソーシャル・サポートとメンタリング  
ーキャリア発達をめぐる社会的支援の実証的研究ー」 亜細亜大学経営論集  
34(2) 39～57頁
- 12 小野公一 (2003)『キャリア発達におけるメンターの役割 看護師のキャ  
リア発達を中心に』白桃書房 202頁
- 13 Kram, K.E. (1985), op.cit, pp.159-160. Schultz, S.F. (1995), "The Benefits of  
Mentoring," *Mentoring: New Strategies and Challenges, New Directions for*  
124 国際経営論集 No.28 2004

*Adult and Continuing Education*, 66, Sum. San Francisco : Jossey-Bass  
pp.57-68.

14 Kram, K.E. (1983), "Phases of Mentor Relationship," *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.608-625, Kram, K.E. (1985), op.cit, pp.22-46. クラムによると、メンタリングの機能は「キャリア機能」と「心理・社会的機能」で構成されているという。「キャリア機能」とは、仕事のコツや内部事情を学び、組織における昇進に備えるような関係性の一面を指す。具体的には、スポンサーシップ、推薦と可視性、コーチング、保護、挑戦的な仕事の割り当ての機能である。「心理・社会的機能」とは、専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有能感を確かめるような関係性の一面を指す。具体的には、役割モデル、受容と承認、カウンセリング、友情の機能である。アメリカを初め、日本でも多くの研究者が、クラムのメンタリング機能に依拠して研究を進めている。

15 Kram, K.E. (1985), op.cit, pp.167-173.

16 朝日新聞 2001年12月16日

17 Kram, K.E. (1985), op.cit, pp.167-173.

18 女性リーダーのTC (Team Coordinator) は役職が再編される2001年3月まではGS (Group Supervisor) という名称であった。本稿では、混乱を避けるため、班長の名称をTCに統一して使用し、便宜上、TCを適宜「旧GS」と表記する。

19 A社では、TCは客室本部全体で約500人存在する。班長の名称は、小規模の名古屋ベースでは、班のリーダーの業務とスタッフの業務を兼任するSC (Station Coordinator) となっている。A社ではSCも含めて研修を行っていたが、本稿ではTC発令後研修と記す。

20 山口祐子 (1993) 「キャリアサクセスの決定要因～メンターの実態とその役割～」 NOMA総研人事・人材開発資料

21 小野公一 (2003)、前掲書、2章、23～24頁

- 22 合谷美江 (1998)、前掲書、4章および5章
- 23 2001年3月まで実施されていたGS発令後研修は、2001年4月からTC発令後研修となったが、研修目的および内容等に大きな変更はないため、ここでは新しい2001年度からのTC発令後研修のスケジュールを記載する。
- 24 このアンケートでは、メンターの有無を問うことはしていない。自己のキャリアにおいて、上司や先輩からの支援があったことを内省してもらうため、メンターとはどういう存在かを理解した上で、自分にとって一番良い影響を与えたメンターは誰だったか、ひとりを挙げ、そのメンターについて回答してもらった。
- 25 合谷美江 (1998)、前掲書、3章 メンタリングの枠組みについての詳細は本書を参照されたい。
- 26 アンケート調査のまとめによると、メンターの役職は、83名中 TC (旧GS) 49名、職場の先輩12名、AM 9名、AS 5名、II (In-flight Instructor) 4名、IN(Instructor) 2名、管理職1名、SA(Staff Adviser) 1名となっていた。
- 27 「クラリオン 若手社員の早期自律を目指す」、前掲書、36頁
- 28 「日本IBM メンタリング・プログラム」(2000)、前掲書、28～29頁
- 29 Ragins, B.R. and Cotton, J.L. (1994), "Easier said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor," *Academy of Management Journal*, 34(4), pp.939-951, 久村恵子(1996) 「企業におけるメンタリング行動に関する研究」 産業・組織心理学会第12回大会発表論集 1996年9月21日・22日 123～125頁 小野公一 (2003)、前掲書、38頁
- 30 久村恵子 (1996)、前掲書、125頁 渡辺直登 (2004)、前掲書、49頁
- 31 「女と時間と日本経済 メンターとともに②」日本経済新聞 2003年5月27日 夕刊「女と時間と日本経済 メンターとともに③」日本経済新聞 2003年5月28日 夕刊「女と時間と日本経済 メンターとともに④」日本経済新聞 2003年5月29日 夕刊



## <参考文献>

- Chao, G.T. , Walt, P.M and Gardner, P.D. (1992), "Formal and Informal Mentorship: A Comparison on Mentoring Functions," *Personnel Psychology*, 45, pp.619-637.
- Hunt, D.M and Michael, C.(1983), "Mentorship: A Career Training and Development Tool," *Academy of Management Review*, 8(3), pp.475-485.
- Levinson, D.J.(1978), *The Season of Man's Life*. New York: Knopf. (南博訳『ライフサイクルの心理学上・下』 講談社 1992年)
- Mullen, E.J. (1994), "Framing the Mentoring Relationship as an Information Exchange," *Human Resource Management Review*, 4(3), pp.257-281.
- Phillips-Jones, L.(2001), *The New Mentors and Proteges*, Coalition of Counseling Centers.
- Ragins, B.R. and Scandula, T.A.(1994), "Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships," *Academy of Management Journal*, 37(4), pp.957-971.
- Tepper, B.D.(1995), "Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationship," *Academy of Management Journal*, 38(4), pp.1191-1205.
- Whitely, W. and Dougherty, T.W.(1991), "Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professional's Early Career Progress," *Academy of Management Journal*, 34(2), pp.331-351.

<付表> TC発令後研修 メンターチェック アンケート表

メンター度チェック アンケート

このアンケートでは、つぎの項目を中心に伺います。

1. キャリア（職業生活・職業生涯）を開始した、つまり仕事をはじめてから現在までのメンター（キャリア上の指導者・支援者）の存在と機能について
2. 仕事に対する意識について

次の文を読んで、その後の質問に答えてください。

メンター（mentor）とは、ギリシャ神話の勇将オデシウスが出陣に際し、わが子の教育を託した名教師メントルが語源となっています。具体的には、メンターとは、次のようなことを行ってくれる仕事上の協力者・支援者のことを言います。

- ①具体的に仕事の指導をしてくれたり、仕事を与えてくれる。
- ②仕事に関する情報を与えてくれたり、助言してくれたり、必要なバックアップをしてくれる。
- ③管理職や新しい仲間へ紹介してくれるなど仕事に関連する人脈をつくってくれる。
- ④仕事に関する悩みに対して相談にのってくれたり、メンターに実力があることでそれが社会的パワーや信用になるなど精神的な支えになってくれる。
- ⑤仕事をする上でキャリアのモデルとなる。
- ⑥メンターの向上心が、自己啓発の刺激となる。

それでは、質問に入ります。この質問はアンケートと回答用紙が分かれています。回答は、全て回答用紙に記入してください。

Q1. あなたには入社してから現在までの間、さまざまな先輩や上司が存在したと思います。

あなたが仕事をしてきた中で、上記①から⑥までのようなことをしてくれて、あなたにもっとも良い影響を与えたと思われる人（メンター）を想定して答えてください。それぞれにあてはまるもの（5から1まで）を選んで回答用紙に記入してください。

	そのとおりで ある	どちらかとい えば	どちらとも いえない	どちらかとい えば	そうでは ない
1. 知識やスキルを伸ばすような教育や訓練をして くれた。	5	4	3	2	1
2. 新しい技能を習得できるような仕事を与えて くれた。	5	4	3	2	1
3. 仕事に対する能力があることを証明する機会を つくってくれた。	5	4	3	2	1
4. キャリアに直接影響するような重要な情報を提 供してくれた。	5	4	3	2	1
5. 仕事がうまくいくように適切なアドバイスをし てくれた。	5	4	3	2	1
6. 仕事がスムーズに進まないようなことがあれば フォローしてくれた。	5	4	3	2	1
7. 仕事において、管理職や新しい仲間を紹介して くれた。	5	4	3	2	1
8. 仕事に関する顧客や取引先などとの人脈をつくっ てくれた。	5	4	3	2	1
9. 仕事において、人間関係がうまくいくよう環境 づくりをしてくれた。	5	4	3	2	1
10. 仕事に関する悩みなどをよく聞いてくれた。	5	4	3	2	1
11. 仕事に関してあなたを尊重し、励まし、良き理 解者となってくれた。	5	4	3	2	1

12. メンターには実力があつたので、それがある種の社会的なパワーや信用となっていた。	5	4	3	2	1
13. メンターのキャリア（職業生活）みて、あのようになりたいと思っていた。	5	4	3	2	1
14. メンターの持っている知識やスキルは、自分の目標となっていた。	5	4	3	2	1
15. メンターの仕事をみて、やりたいと思う仕事のイメージが明確になった。	5	4	3	2	1
16. メンターの向上心に刺激され、自分も自己啓発をしようと思った。	5	4	3	2	1
17. メンターの仕事に対する姿勢に共感していた。	5	4	3	2	1
18. メンターを人間的に尊敬していた。	5	4	3	2	1

Q2. Q1であなたが想定した人（メンター）はどのような人ですか？あてはまるものを選んでください。

SQ1. メンターの性別

1. 男性      2. 女性

SQ2. メンターのそのときの役職＊

1. 管理職      2. 旧AM (Assistant Manager)  
3. TC (旧GS Group Supervisor)   4. 旧AS (Assistant Supervisor)  
5. 班の先輩   6. その他

SQ3. メンターに会った時期

1. OJT（フライト訓練）      2. CA時代（1～3年）  
3. FT(First Cabin Attendant)時代＊      4. 旧ASまたはトップFT時代

SQ4. メンターからもっとも影響を受けたのは、どんなことでしたか？  
具体的に記入してください。

Q3. あなたとメンターとの関わりについて伺います。それぞれにあてはまるもの（5点から1点まで）を選んでください。

	そのとおりである	どちらかといえば そうである	どちらとも いえない	どちらかといえば そうではない	そうではない
1. メンターのような人に出会うように努力をしている。	5	4	3	2	1
2. メンターの指導や協力を得られるように努力している。	5	4	3	2	1
3. メンターの指導や協力は、その後のキャリア（職業生活）をスムーズにしてきたと思う。	5	4	3	2	1

Q4. つぎに、あなたの仕事に対する意識について伺います。次の項目についてそれぞれあてはまるもの（5から1まで）を選んでください。

	そのとおりである	どちらかといえば そうである	どちらとも いえない	どちらかといえば そうではない	そうではない
1. 仕事に意欲を持って取り組んでいる。	5	4	3	2	1
2. 仕事で満足感や自己実現が得られている。	5	4	3	2	1
3. 仕事で自分の知識や能力を活かしていると思う。	5	4	3	2	1
4. 仕事に社会的価値を見出している。	5	4	3	2	1
5. 女性が働きやすい職場であると思う。	5	4	3	2	1
6. これからやりたい仕事についてはっきりとしたイメージを持っている。	5	4	3	2	1
7. これからのキャリア（職業生活・職業生涯）に対して中・長期的なビジョンを持っている。	5	4	3	2	1

Q5. 現在のあなた自身のことについて伺います。あてはまるものを選んでください。

SQ1. あなたの役職

1. TC                      2. SC (Station Coordinator) \*

SQ2. 入社してから現在までの就業年数を記入してください。

(                      年)

Q6. 最後に、TC・SCとして班員にとってメンターであるためにはどのようなことが必要かを考えて記入してください。また、その他、メンターやキャリア開発について感じるものがあれば自由に記入してください。

- \* 2001年4月に役職が再編成された。2001年3月まで、組織は、管理職の下に、いくつかの班をまとめるAM (Assistant Manager)、班のリーダーのGS (Group Supervisor)、GSサブのAS (Assistant Supervisor) という構成になっていた。2001年4月より、AMとASが廃止され、管理職の下に班のリーダーであるTC (GSより役職名変更) のみの構成となった。研修は2001年3月まではGS発令後研修という名称であったが、ここではTC発令後研修と表記する。
- \* FT (First Cabin Attendant) は、CAの上位の乗務資格。入社後、3～5年程度で資格取得となる。FTは班のメンバーの3分の1から2分の1くらいを占める。
- \* SC (Station Coordinator) は、名古屋ベースの班のリーダーの名称。班のリーダーの役割と一部スタッフ業務を担う。TCとSC合同で発令後研修が行なわれていた。