

「メンター制度」について

【ポイント】

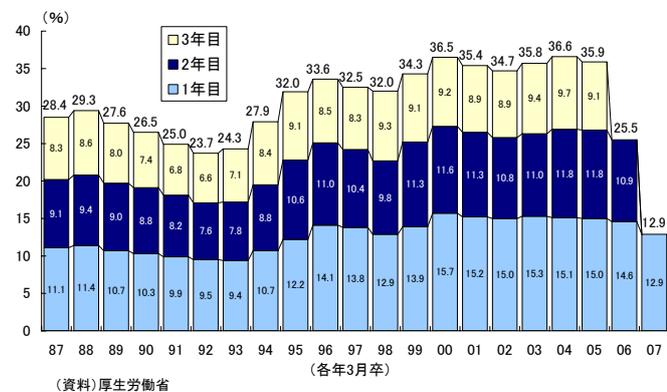
1. 現代の師弟制度ともいえる「メンター制度」が必要とされる背景には、従来日本企業の強さの根源であった人材育成風土や企業風土の変化がある。
2. ゆえに、「メンター制度」定着化のポイントとしては、制度の仕組みそのものよりも、いかにして制度に“命（ハート）”を吹き込むかにあるだろう。
3. 言い換えれば「メンター制度」は、本来持っていた日本企業の良さを、現代風にアレンジし、オフィス“人の集まり”に取り戻す活動であるといえる。

1. メンター制度が必要とされる背景

昨年9月のリーマンショックの影響は大きい。とはいえ、団塊世代の大量退職、若年人口の減少を見越して企業の新卒採用ニーズは一定水準を維持している。また、“百年に一度の金融・経済危機”により、転職市場は冷え込んでいるが、企業の先行きに対する不安も高まっており、若手の人材流出リスクに変化はないといえる。

近年、若手社員の離職率は「七・五・三」のキーワードで語られることが多い。これは入社後3年以内に、せつかく就職した企業を退職してしまう割合が、中学卒で7割、高校卒で5割、大学卒で3割といわれていることによる。厚生労働省によれば2005年3月に大学を卒業した新入社員は、1年目に15%、2年目で約12%、3年目で約9%が退職している。卒業後3年以内に離職する率は36%にのぼり、バブル崩壊後の1992年入社組と比べると12%も上昇している（図表1）。

図表1. 大学新卒就職者の在職期間別離職率



また、このように転職に抵抗を感じない層の増加による離職率の上昇以外にも、従来日本企業の強さの根源であった育成風土や職場環境が、以下のように変化していったことがあげられる。

- ①組織や要員のスリム化により、マネージャーがプレイヤーになる必要が生じ、それにあわせて職場の人間関係が希薄となり、世代間のコミュニケーションの疎遠化が進んできた。
- ②年功序列制度の崩壊、成果主義の導入により、先輩・後輩が師弟ではなく、むしろライバルになってしまい、後輩を育成しようという文化が薄れてきた。
- ③同じ理由から、会社がポストを与える時代ではなくなり、自らキャリアを取りに行く必要が生じ、経験未熟な若年層がロールモデルを求めらるようになった。
- ④若年層の価値観の多様化や、コミュニケーション能力の低下が顕著になってきた。

2. メンター制度とは

このような社会的背景の中、主に若年層の定着や能力開発の施策として、メンター制度（企業によってはチューター制度、メンタリング制度等、様々な呼称があるが、文中では「メンター制度」に統一する）を、取り入れる企業が増えてきている。

ご存知の方も多いただろうが、メンターの語源は古く、ギリシャ神話のホメロスによる叙事詩、オデュッセイアの登場人物である「メントル」という男性の名前にさかのぼる。メントルは、親友であるオデュッセウス王の息子テレマコスの教育を託された賢者で、王の息子にとって、良き指導者・良き理解者・良き支援者として、次の王にふさわしい人間となる教育を施した人物だったそうである。その後、ヨーロッパに大学という高等教育機関が誕生し、学生を個人的に指導する役割を担う教員をメンターと呼ぶようになる。彼らは、学業を通じて、指導する学生達が一人前の知識人として成長していくことを支援する役割を担っていた。そして現代、アメリカの企業がコーチングなどと同様に、1980年代から人材支援策としてメンター制度やメンタリングを導入し、発達・機能させてきた。

一般的なメンター制度では、直属の上司以外の支援者（メンター）が被支援者（メンティといふことが多い）を支援し、その成長を支える制度であるため、直属の上司が行う教育指導（OJT）はメンター制度とはいえない。またメンターは、メンティとは違う部署に所属する者から選抜されることも多いようである。

メンターが行うメンタリングは、まずメンティを担当するメンターを決めることから始まり、続いて月に数回、二人で話し合う機会を設ける。メンターはメンティにとって気軽に相談でき、素直にアドバイスが聞ける先輩が良い。またメンタリングを効果的に行うために、事前にメンターに対してトレーニングを実施することが望ましい。

3. 当社のメンター制度への取り組み

当社はもともと離職率が低かったものの、近年は新入職員の9割以上が支社に配属になる。特に、知人がいない地方支社に配属された者が孤独感を訴えるケースが徐々に増加してきたため、離職率の上昇につながるのではないかと懸念が生じ、2006年度にメンター制度を導入した。

こうして、新入職員を対象にスタートした当社のメンター制度であるが、特徴としては以下の2点があげられる。

- ①メンターは指名制ではなく、“公募制”で自ら応募してきた者であること。
- ②所属以外の遠隔地の先輩がメンターになるので、メンタリングは“電話”による活動が主であること。

メンター制度を成功させるには、メンターとしての資質よりも、むしろ積極的に活動に参加しようという熱意が重要と考え、あえて一般的な指名制ではなく公募制とした。本来業務が忙しい上に、特別な評価やメンター手当等、目に見えるインセンティブがない中、当初は応募者がどの程度集まるか正直不安であった。だが、ふたを開けてみれば、制度初年度から目標とした人数以上の応募があり、反響の大きさに驚いた。

制度開始から4年目を数える今年は、昨年メンティだった者がメンターとして応募してくる、という良いスパイラルも生まれ、新入職員数を大きく上回る者が参加する制度に発展している。公募制の最大のメリットは、制度にかかわる前からモチベーションの高いメンターが集まることだろう。制度の運営に際しては、多くの企業がこの点で一番苦労されているのではないだろうか。

特に我々人事部が推奨しているわけではないが、自宅に呼んで食事をご馳走したり、休日にわざわざメンティの配属先の地方まで会いに行ったりと、それぞれのメンターが自主的に

工夫して活動に取り組んでいる。1年間にわたり真剣にメンティと向きあったメンターの勲章は、卒業セレモニーで渡される新入職員による手書きの文集だ。本当に嬉しそうに手にとり、お礼の文書を読んだ途端、感極まって泣き出す者も少なくない。

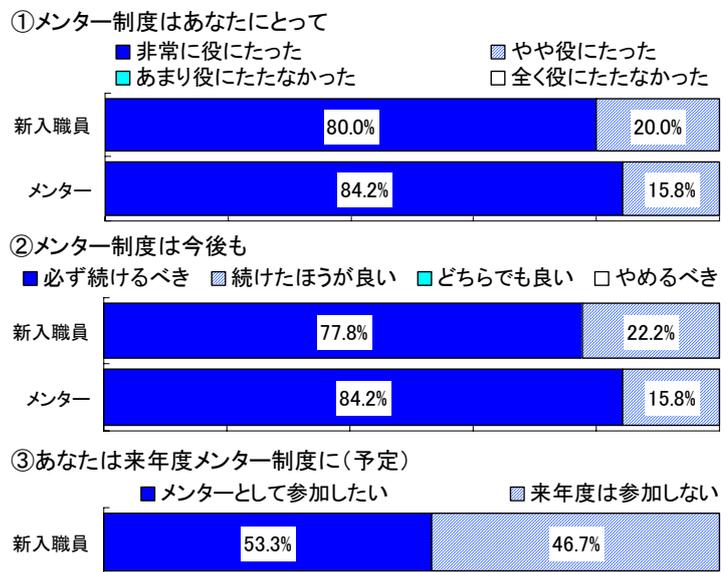
制度運営の面で工夫している点としては、何でも率直に相談できるよう、業務上の評価を行わない先輩をメンターにしているが、出身地や大学が同じ者同士を組ませ、話のきっかけになる共通項が多くなるように配慮していることや、遠隔地ゆえ電話によるメンタリングを行うシーンが多いので、高度なスキルが要求される点を考慮し、メンタリングのスキルアップのために、コーチングを中心とした研修を1年間にわたりメンターに受講させていることがあげられる。特にこの研修は、メンター同士の結束力の強化や、メンティ対応上の情報共有のためにも、大変重要な場であると認識している。

こうした当社のメンター制度は新入職員の成長はもちろんだが、メンター自身の成長や若年層の人的ネットワーク構築によるモチベーションアップ、さらには企業風土、企業文化等の明文化できないDNAを引き継いでいくという点からも、人材育成制度の大きな柱になっている。

マスコミや学生、他社の人事スタッフの方々等、社外からの関心も非常に高く、採用面接時に「充実したメンター制度がある御社は、人材を大切にしていると感じた。入社したらぜひメンターをやってみたい」と、志望理由を熱く語る学生まで現れ始めた。

また、メンター制度の噂を聞きつけたマネージャー層からの「自分達もメンター制度に参加したい」との声を受けて、2007年度からは“メンターをフォローするメンター”である「シニアメンター制度」を導入し、より制度の強化を図っている。

図表2. 富国生命におけるメンター制度参加者の声



(資料)メンター、新入職員へのヒアリングより富国生命作成

4. まとめ

あくまで私の経験からであるが、メンター制度を形骸化させないためには、制度の仕組みよりも、メンター当事者が高い意識をもって制度に取り組む“熱意”と、メンティに対する“愛情”こそ、一番大事なように思えてならない。言い換えれば、制度自体はシンプルなものでも構わないのだが、いかにしてその制度に“命(ハート)”を吹き込んでいくのが、メンター制度運営の最大のポイントであろう。効果的にメンター制度を運営すれば、世代から世代への人材育成の連鎖をもたらすことは間違いない。若年層の組織への定着は、その結果として付いてくるものと割り切る位でちょうど良いと思う。

すなわち、メンター制度は全く新しい制度の導入というより、かつては自然にできていた日本企業の良さを現代風にアレンジし、オフィスを“人の集まり”に取り戻す活動といえるかもしれない。

“私的なメンタリング”が自然発生的にできる文化が根付いた組織こそ、“公的なメンタリング”である「メンター制度」が進化した理想の姿なのだろう。

(人事部 鬼澤 英生)