

若手・中堅社員の育成に有効なメンタリング機能

筑波大学大学院修士課程教育研究科
 カウンセリング専攻カウンセリングコース
 谷 由紀子

(指導教官:吉田 富二雄 教授・泊 真児講師)

はじめに

メンタリングとは「経験豊かな人(メンター)が未熟な人(プロテジェ)に対して行うキャリア発達への支援と心理社会的な支援」(渡辺・久村, 1999)である。メンタリングは、高成果型人材の育成や、専門職従業員育成、新入社員の定着支援、組織内コミュニケーションの促進、キャリア形成支援などの効果があることが明らかにされ、米国では多くの企業でメンタリングを制度化し、プログラムとして導入している。日本ではクラリオン(株)で新入社員の組織定着支援としてのメンター制や、日本IBMで女性管理職のキャリア形成支援のためにメンタリング・プログラムを導入しているがまだあまり多くの導入事例はみられない。

日本の企業を取り巻く環境が急変する中で、企業の組織文化や個人の価値観も変化し、従来の育成支援制度だけでは十分に機能しなくなっている。日本の多くの企業で行われている教育・育成制度であるOJTは、仕事に直結するスキルや知識の習得が目的であるが、メンタリングはもっと幅広く個人のキャリア形成やキャリア発達を支援するものであり、今後、日本企業の人材育成においても有効であると考えられる。

メンタリングの機能は大きく「キャリア支援機能」と「心理社会的機能」に分類される(Kram, 1985)。そこで本調査ではメンタリングの機能をさらに分析し、5つの機能に分類した上で、特に20代～30代の若手・中堅社員にとって重要なメンタリング機能は何か、実際にどのようなサポートが提供されているかということを世代別に検証し、若手・中堅社員の育成に有効なメンタリング機能を明らかにすることを目的とした。

調査結果より明らかになったこと

1. メンタリング5機能

調査結果をもとに、メンタリングの機能を下記の5つに分類した。

機能	内容
コミュニケーション	悩みや愚痴を聞いてくれるなどの気軽なコミュニケーション。
引き立てとバックアップ	仕事の成果や業績をアピールしたり、人脈を作ってくれる。
仕事に関する指導・教育	仕事に関する直接的な指示・指導・助言。具体的な支援。
信頼・機会提供	能力を理解しやりがいのある仕事を提供する。個人として尊重する。
役割モデル・知的好奇心の促進	キャリアモデルとなる。長期的な学習を支援する。

2. 全体的な特徴

1) メンタリング5機能のサポート状況

世代が若いほど、メンタリングのサポートの必要性は高く、上になるほど減少する。またサポートの有無についても世代が若いほど多くのサポートを受けており、上になるほど減少する。

各世代に共通して重要な機能(高い順):メンタリング機能のうち相対的に重要な機能
信頼・機会提供 仕事に関する指導・教育 役割モデル・知的好奇心の促進

各世代に共通して必要な機能(高い順):メンタリング機能の必要性

仕事に関する指導・教育 信頼・機会提供 役割モデル・知的好奇心の促進

各世代に共通してサポートが多く提供されている機能(高い順)

仕事に関する指導・教育 コミュニケーション 信頼・機会提供

以上のことから、従来のOJTに近い「仕事に関する指導・教育」については、ある程度必要性、重要性に応じてサポートが提供されているが、「役割モデル・知的好奇心の促進」については十分なサポートが提供されていない。その傾向は世代が上になるほど顕著になっている。また、「信頼・機会提供」についても同様の傾向があるといえる。

2) メンタリング5機能のサポートの有無が職場の適応に与える影響

「仕事に関する指導・教育」のサポートは、組織の魅力を高める。

「信頼・機会提供」のサポートは、仕事への自信を高め、その結果組織の魅力や仕事の専門性、仕事全般への満足感を高める。

「役割モデル・知的好奇心の促進」のサポートは、組織の魅力、仕事の専門性、仕事全般の満足感を高める。

以上のことから、組織や職場を活性化し、個人の仕事への満足感を高めるためには、従来の仕事に関する直接的なサポートや、気軽なコミュニケーションだけではなく、個人を尊重する信頼関係や、その人の能力を理解し、それに応じてある程度の権限と裁量を与えて仕事を任せたり、新しい仕事に挑戦する機会を提供するといったサポートが有効であるといえる。さらに、仕事に限定しない幅広い分野での意見交換や議論を行うなど、継続的に学習をすることへの支援、そして将来のキャリアモデルをもてる環境を作るといった、長期的に人を育成するという視点が重要だということが明らかになった。

メンタリング5機能によるサポートの世代別特徴

1) 集計方法

サポートの重要得点:メンタリングの機能に関する各質問項目について「特に重要(5つ以内)」と回答した数をカウントし、世代別に平均点を算出した。

サポートの必要得点:同様の項目について、「特に必要:5点」「必要:4点」「どちらかといえば必要:3点」「どちらかといえば不要:2点」「不要:1点」として合計し、世代別の平均値を算出した。

サポート得点:同様の項目について、「サポートしてくれる人がいる」と回答した人を1とカウントし、世代別平均値を算出した。

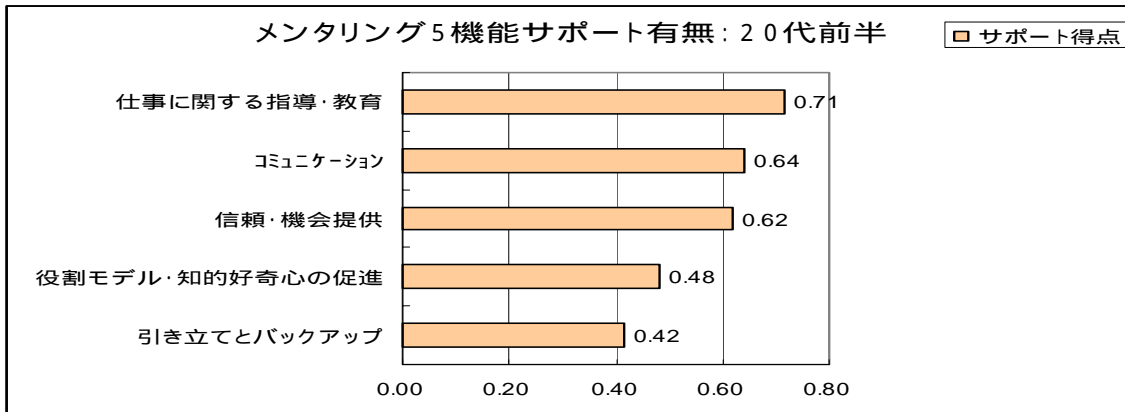
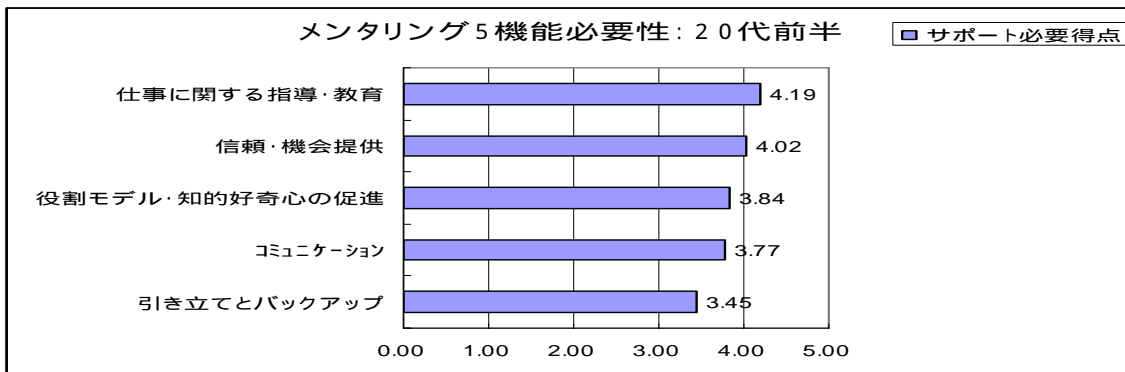
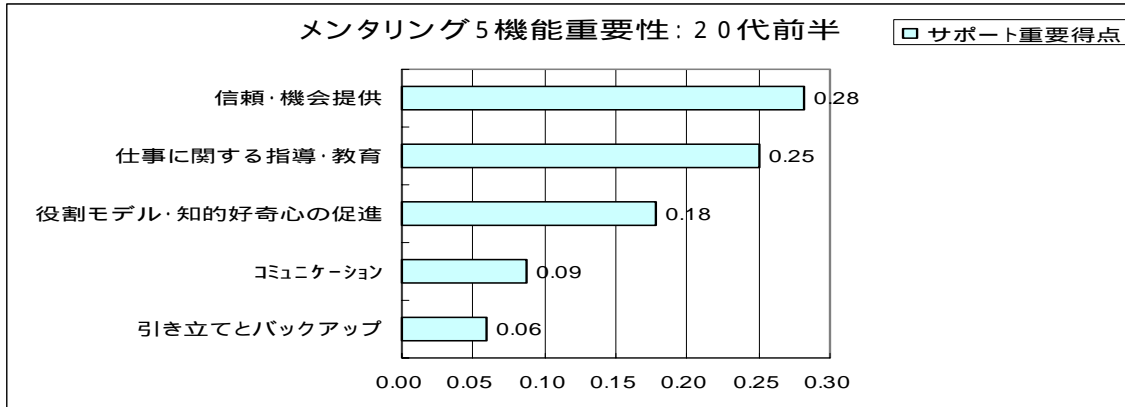
2) 世代別特徴

20代前半

サポート必要得点、サポート得点が4世代の中で一番高い。各サポートの必要性が高く、また実際に多くのサポートを受けている。

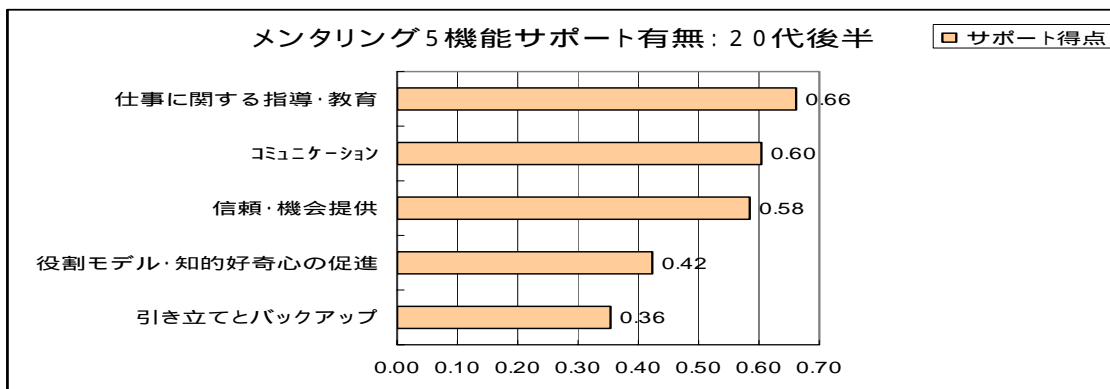
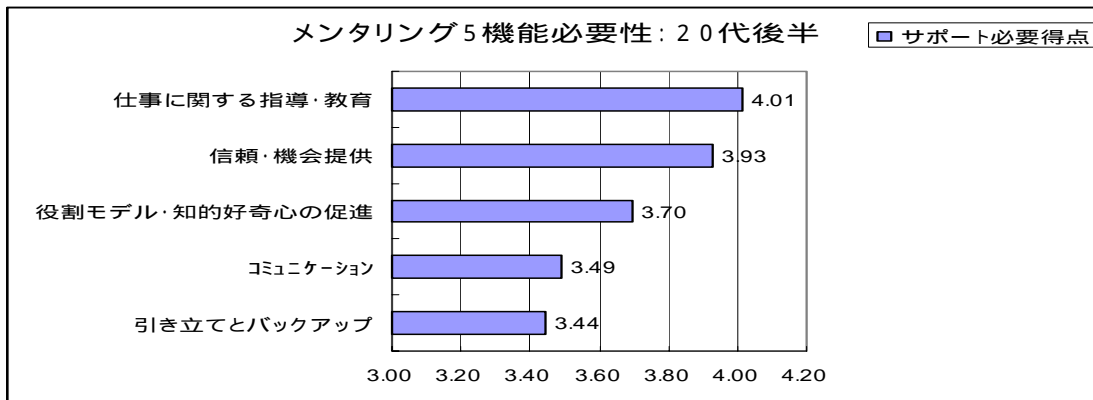
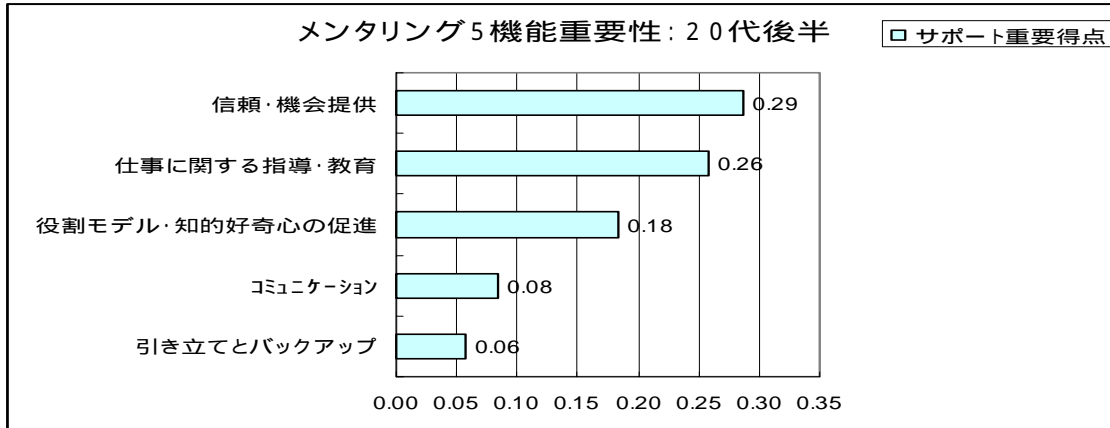
特にコミュニケーションと仕事に関する指導・教育のサポートの必要性が他の世代と比較して高くなっている。

仕事に関する指導・教育、信頼・機会提供といったサポートを他の世代より多く受けている。



20代後半

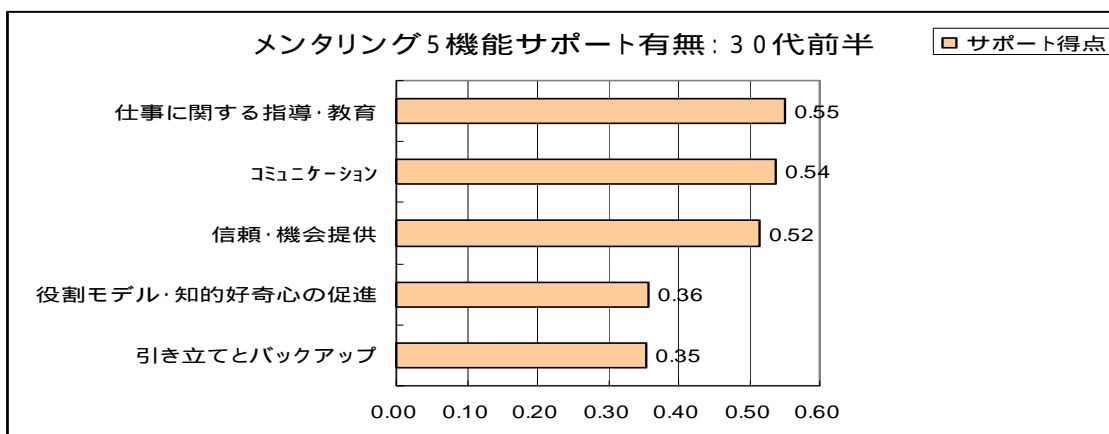
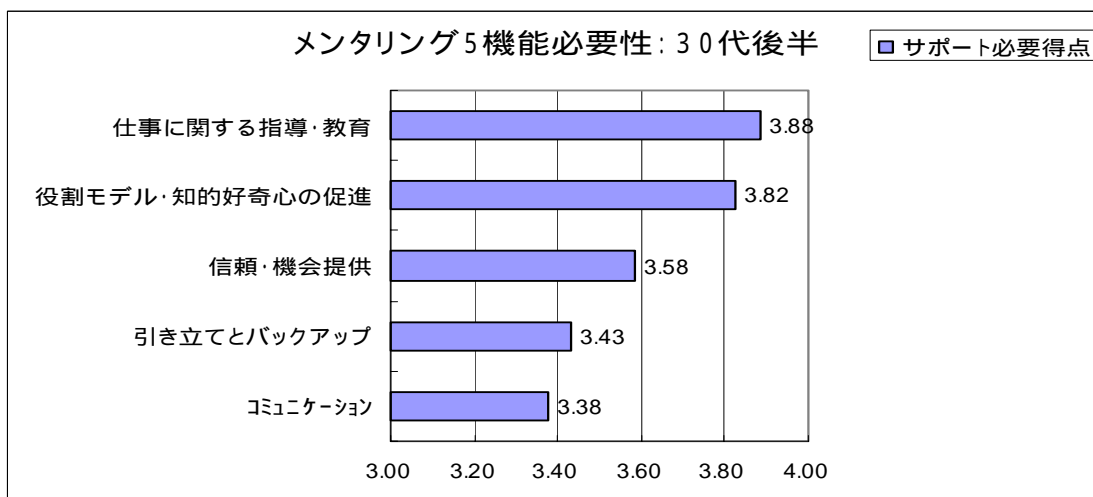
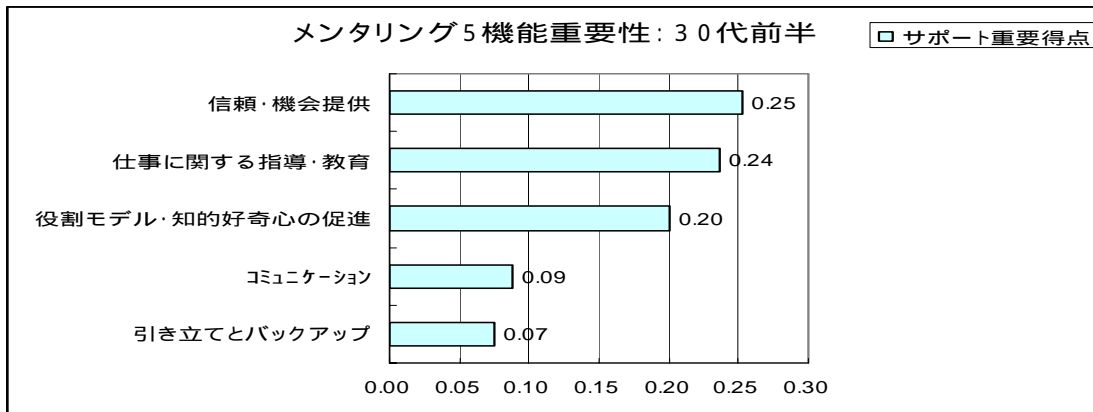
20代前半について、サポートの必要性が高く、実際に多くのサポートを受けている。
「仕事に関する指導・教育」サポートの重要性が4世代の中で最も高い。



30代前半

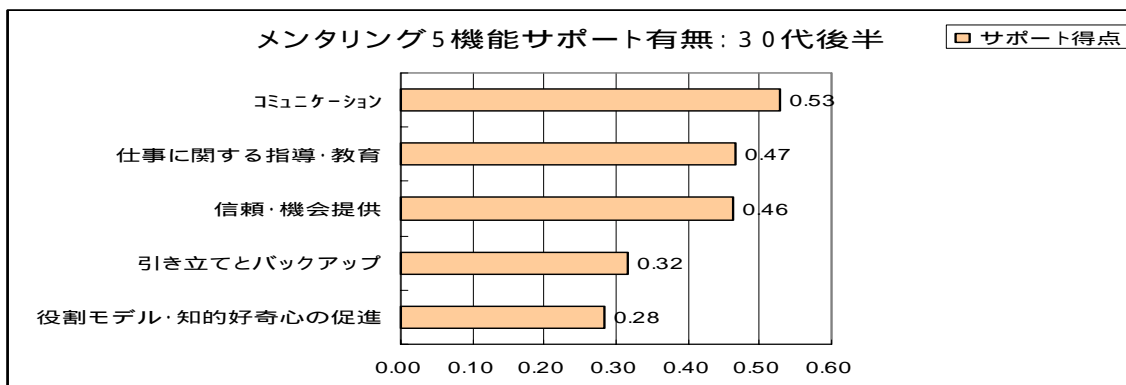
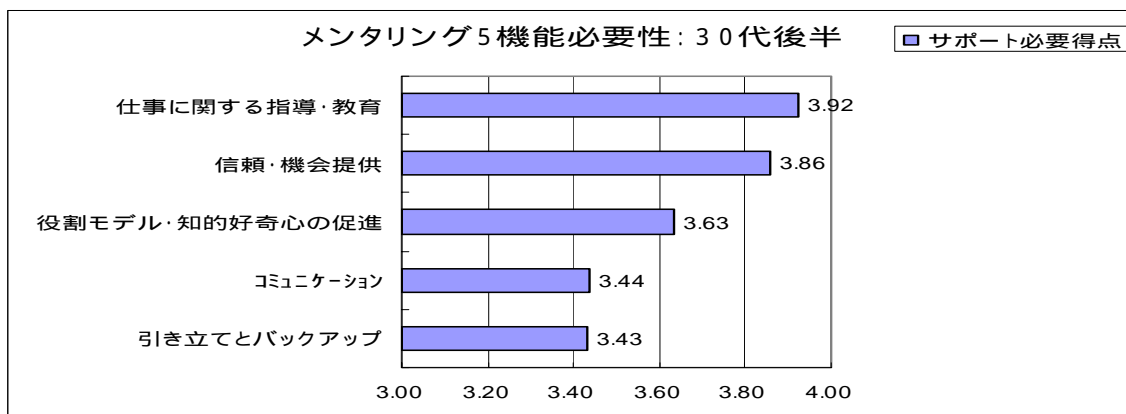
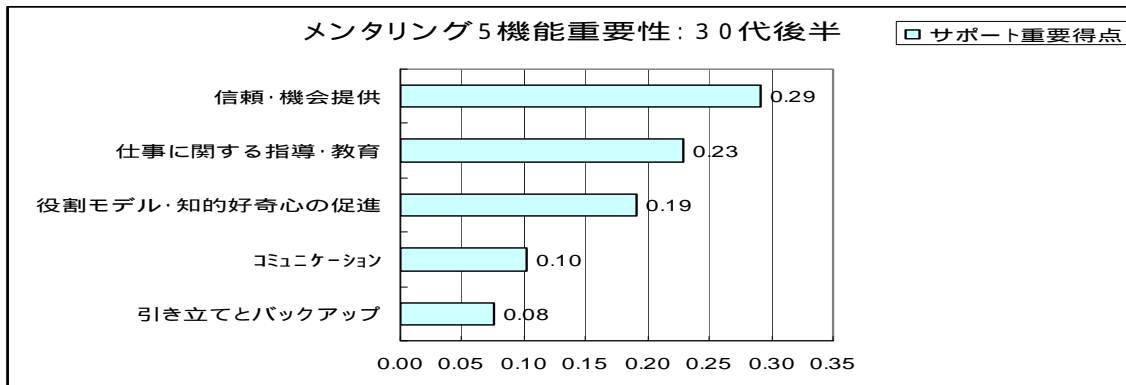
役割モデル・知的好奇心の促進サポートに対する重要性が4世代の中で最も高くなっている。一方信頼・機会提供機能に対する重要性、必要性が4世代の中で一番低い。それだけ役割モデル・知的好奇心の促進機能に対するニーズが強いものと考えられる。

ニーズの高い役割モデル・知的好奇心の促進機能のサポートの提供はあまり高いとはいえない。



30代後半以降

信頼・機会提供機能の重要性が4世代の中で一番高い。次いで仕事に関する指導・教育機能、役割モデル・知的好奇心の促進機能と続くが、仕事に関する指導・教育機能の重要性は4世代で比較すると30代後半が一番低い。一方、役割モデル・知的好奇心の促進機能の重要性については30代前半について高くなっている。
 役割モデル・知的好奇心の促進機能のサポートの提供は4世代の中で一番低い状況となっている。



以上

付表:基本属性

a) 男女世代別人数 (%)

	20代前半	20代後半	30代前半	30代後半
男 (N=381)	10.8	20.5	48.8	19.9
女 (N=174)	23.6	13.8	44.8	17.8
合計 (N=555)	14.8	18.4	47.6	19.3

(b) 婚姻状況 (%)

	未婚	既婚	子供有
男 (N=381)	46.5	21.3	32.3
女 (N=174)	78.2	16.1	5.7
合計 (N=555)	56.4	19.6	24.0

(c) 最終学歴 (%)

	大学院	大学	短大	専門学校	高校
男 (N=381)	18.4	79.0	0.3	0.3	2.1
女 (N=174)	6.9	51.7	28.7	3.4	9.2
合計 (N=555)	14.8	70.5	9.2	1.3	4.3

(d) 転職経験 (%)

	無し	1回	2回	3回	4回	5回
男 (N=381)	81.4	9.7	8.1	0.8	-	-
女 (N=174)	70.1	15.5	9.8	1.1	2.3	0.6
合計 (N=555)	77.8	11.5	8.6	0.9	0.7	0.2

(e) 職種 (%)

	事務	営業	技術	研究	その他
男 (N=381)	34.4	34.4	19.9	8.4	2.9
女 (N=174)	65.5	12.6	8.0	6.3	7.5
合計 (N=555)	44.1	27.6	16.2	7.7	4.3

(f) コース別人事 (%)

	総合職	一般職	区別なし
男 (N=381)	90.6	3.4	6.0
女 (N=174)	34.5	44.3	21.3
合計 (N=555)	73.0	16.2	10.8

	(g)業種 (%)				
	建設	電気機械	化学・鉄鋼・ 素材	食品等消費 財	金融・保険
男 (N=381)	1.3	12.3	3.9	57.2	2.1
女 (N=174)	-	14.9	4.6	40.8	3.4
合計 (N=555)	0.9	13.2	4.1	52.1	2.5
	運輸・通信・ 電気・ガス	ソフトウェア・情 報処理	マスコミ・広告 調査	その他サビ ス	その他産業
男 (N=381)	4.2	4.2	0.3	9.2	5.2
女 (N=174)	5.7	1.1	2.3	18.4	8.6
合計 (N=555)	4.7	3.2	0.9	12.1	6.3

	(h)職位 (%)	
	一般社員	管理職
男 (N=381)	90.3	9.7
女 (N=174)	95.4	4.6
合計 (N=555)	91.9	8.1

	(i)会社種別 (%)	
	日本企業	外資系
男 (N=381)	95.5	4.5
女 (N=174)	84.5	15.5
合計 (N=555)	92.1	7.9