

## 【推定結果に基づく職場環境等の改善活動】

1. 対策の必要性を判断してください。
2. 高いリスク値が認められた職場では、どのような事柄が高リスクをもたらす要因となり得るのか、労働者の意見や職場巡視によってリストアップしていきます。
3. 労働者によるグループワークなどを行うことで、いろいろな意見が出やすくなります。
  - 職場の環境改善に取り掛かるきっかけを提供するのが目的です。
  - リスクが低くても改善項目が見つかるかもしれません。
  - 話し合いの過程で、すでに行われている好ましい活動などを再認識することもあります。好ましい活動はぜひ継続していきましょう。
4. 関係者が集まって、リストアップされた項目について改善の優先順位をつけ改善計画を立てます。
  - 実際の職場で取り入れられ効果も期待される改善活動の例を【職場環境改善のヒント】として挙げていますので参考にしてください。
  - 職場環境改善のためのアクションチェックリストなども活用できます (<http://eisei.med.okayama-u.ac.jp/jstress/ACL/index.htm>)。
5. 改善を実施します。実情に合わせ適宜計画を修正していきます。
6. 改善後に再度調査を行い、活動の評価をします。評価に沿って、次回の活動の計画を立てていきます。
7. 細かくても改善可能な項目をひとつずつ設定・クリアしていくことが成功のコツです。

## 【活用に当たっての注意点】

1. 調査の目的(職場環境等の改善活動に活用すること)を明らかにしておくこと。
  - 調査を行う主体、利用者、被調査者が、調査目的を十分理解しておく必要があります。
  - 職場の平均的なストレスの強さを評価するものであり、労働者ひとりひとりのストレスの度合いを測定するものではないことに気をつけてください。
2. 産業保健スタッフと連携して実施しましょう。
3. ストレス要因のうち、ある一側面を見ているものです。
  - 測定に使用される項目以外のストレス要因も存在する可能性を認識しておきます。
  - 「仕事のストレス判定図」を併用して、多角的に検討することも有用です。
4. 改善活動のきっかけを提供する目安であって、数値が万全な推定値であるわけではありません。
  - ノモグラムを作成するにあたって採用した基準値は、現時点における全国的調査結果から得た職場単位での平均値であり、あくまでも相対的なものです。

- 職場における平均値を算出しますので、人数が少ないと推定の精度が低下します。このノモグラムは労働者の数が 10 人以上で構成される職場を単位として作成されました。適用する職場の人数の目安としてください。
- 男女別・年齢別といった属性別のリスク評価はまだできていません。日本人労働者 2 万人のデータをもとに算出した代表値を【付表】に挙げています。より詳しい分析が必要な場合にご参照ください。

### 【日本語版努力－報酬不均衡モデル調査票の使用にあたってのお願い】

モデル自体が発展段階のものであり、多様なデータを用いたリスク推定の確認が今後とも不可欠です。より有用なツールとするために協力をお願いしています。ご利用いただいたご感想などございましたら、フィードバックください。また、研究目的でご利用の際はご連絡ください。

堤 明純

岡山大学大学院医歯学総合研究科

社会環境生命科学専攻

長寿社会医学講座 衛生学・予防医学分野

〒700-8558 岡山市鹿田町 2-5-1

電話:086-235-7171, FAX:086-235-7178

e-mail:akizumi@md.okayama-u.ac.jp

## 【努力－報酬不均衡モデル調査票】

本調査票は、あなたの職業に関するストレスについて調査するものです。以下の各文について、どの程度あなたの状況にあなたにあてはまるか、該当する口をチェック(V)して下さい。すべての質問に答えていただくようお願いいたします。

ERI1 仕事の負担が重く、常に時間に追われている。

- あてはまらない  (1)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (2)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (4)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (5)

ERI2 邪魔が入って中断させられることの多い仕事だ。

- あてはまらない  (1)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (2)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (4)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (5)

ERI3 責任の重い仕事だ。

- あてはまらない  (1)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (2)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (4)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (5)

ERI4 しばしば、残業をせまられる。

- あてはまらない  (1)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (2)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (4)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (5)

ERI5 肉体的にきつい仕事だ。

- あてはまらない  (1)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (2)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (4)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (5)

ERI6 過去数年、だんだん仕事の負担が増えてきた。

- あてはまらない  (1)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (2)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (4)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (5)

ERI7 上司からふさわしい評価を受けている。

- あてはまる  (5)
- あてはまらないが、全く悩んでいない  (4)
- あてはまらず、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまらず、かなり悩んでいる  (2)
- あてはまらず、非常に悩んでいる  (1)

ERI8 同僚からふさわしい評価を受けている。

- あてはまる  (5)
- あてはまらないが、全く悩んでいない  (4)
- あてはまらず、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまらず、かなり悩んでいる  (2)
- あてはまらず、非常に悩んでいる  (1)

ERI9 困難な状況に直面すれば同僚から十分な支援が受けられる。

- あてはまる  (5)
- あてはまらないが、全く悩んでいない  (4)
- あてはまらず、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまらず、かなり悩んでいる  (2)
- あてはまらず、非常に悩んでいる  (1)

ERI10 職場で公平に扱われていない。

- あてはまらない  (5)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (4)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (2)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (1)

ERI11 職場で、好ましくない変化を経験している。もしくは今後そういう状況が起こりうる。

- あてはまらない  (5)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (4)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (2)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (1)

ERI12 昇進の見込みは少ない。

- あてはまらない  (5)
- あてはまるが、全く悩んでいない  (4)
- あてはまっており、いくらか悩んでいる  (3)
- あてはまっており、かなり悩んでいる  (2)
- あてはまっており、非常に悩んでいる  (1)

ERI13 失職の恐れがある。

- (5) あてはまらない
- (4) あてはまるが、全く悩んでいない
- (3) あてはまっており、いくらか悩んでいる
- (2) あてはまっており、かなり悩んでいる
- (1) あてはまっており、非常に悩んでいる

ERI14 現在の職は、自分が受けた教育やトレーニングの程度を充分反映している。

- (5) あてはまる
- (4) あてはまらないが、全く悩んでいない
- (3) あてはまらず、いくらか悩んでいる
- (2) あてはまらず、かなり悩んでいる
- (1) あてはまらず、非常に悩んでいる

ERI15 自分の努力と成果をすべて考えあわせると、私は仕事上ふさわしい評価と人望を受けている。

- (5) あてはまる
- (4) あてはまらないが、全く悩んでいない
- (3) あてはまらず、いくらか悩んでいる
- (2) あてはまらず、かなり悩んでいる
- (1) あてはまらず、非常に悩んでいる

ERI16 自分の努力と成果をすべて考えあわせると、私の仕事の将来の見通しは適当だ。

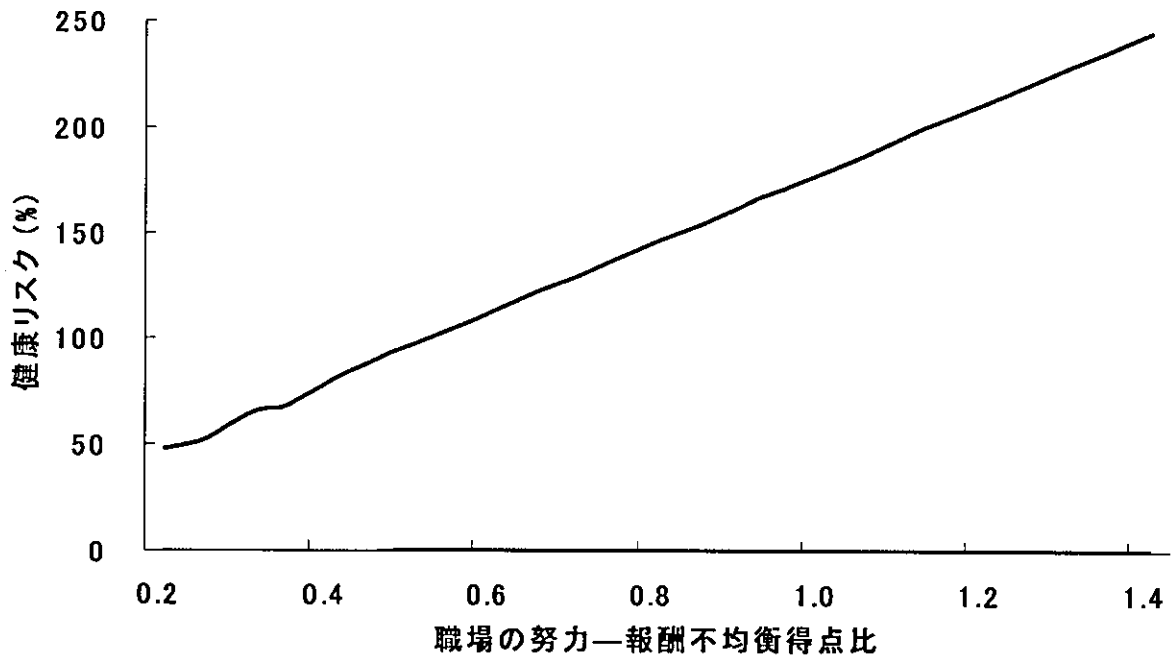
- (5) あてはまる
- (4) あてはまらないが、全く悩んでいない
- (3) あてはまらず、いくらか悩んでいる
- (2) あてはまらず、かなり悩んでいる
- (1) あてはまらず、非常に悩んでいる

ERI17 自分の努力と成果をすべて考えあわせると、私のサラリー/収入は適当だ。

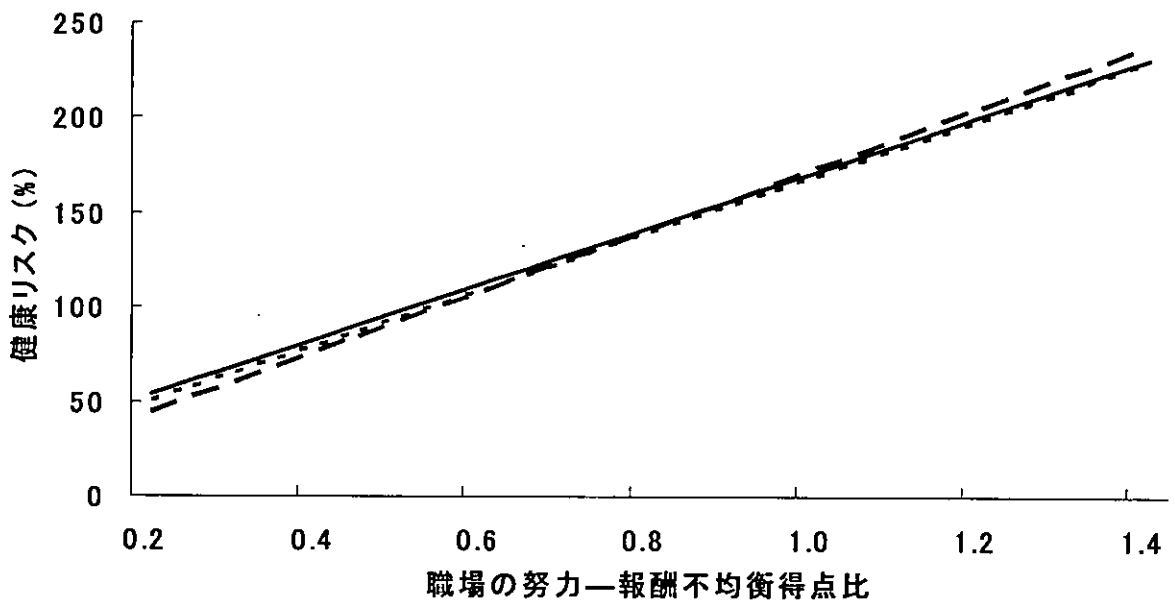
- (5) あてはまる
- (4) あてはまらないが、全く悩んでいない
- (3) あてはまらず、いくらか悩んでいる
- (2) あてはまらず、かなり悩んでいる
- (1) あてはまらず、非常に悩んでいる

【努力—報酬不均衡モデル調査票による職場のリスク判定用ノモグラム】

努力—報酬不均衡による健康リスク



報酬項目別 努力—報酬不均衡による健康リスク



—— 尊重報酬 - - - 安定報酬 - · - 金銭・地位報酬

## 【努力—報酬不均衡理論に基づく職場環境改善のヒント】

---

作業配分の公平化

長時間残業への対策

(十分な)休日休暇の保証

柔軟性のある就業時間

オープンな情報

情報の正確な開示

昇進・昇格のステージの明確化

キャリア開発

研修機会の提供

資格取得機会の公平化

納得できる人事評価・考課

付加的な報酬制度の導入

福利厚生

アメニティ整備

事業場内外でのサポート醸成

管理監督者スキルアップ

コミュニケーション・スキルなど

---

【付表. 努力—報酬不均衡モデル調査票による尺度得点およびストレス指標の代表値】

日本人労働者約2万人のデータをもとに算出した各尺度の平均値(標準偏差)です。

高得点=高ストレスとなるよう表記を統一しています。

努力報酬得点比を算出する際は高得点=高報酬とコーディングされる点留意ください。

属性	努力得点	報酬得点	努力—報酬得点比
全対象	13.0 (5.0)	19.5 (8.0)	0.56 (0.33)
男性	12.4 (4.8)	19.6 (8.4)	0.54 (0.34)
女性	13.9 (5.3)	19.3 (7.3)	0.58 (0.32)
年齢			
17-25 歳	14.5 (5.5)	18.4 (6.8)	0.59 (0.31)
26-35 歳	13.6 (5.2)	19.3 (7.9)	0.58 (0.34)
36-45 歳	13.2 (5.0)	20.0 (8.2)	0.57 (0.34)
46-60 歳	12.0 (4.6)	19.7 (8.2)	0.51 (0.31)
雇用状況			
公務員	12.6 (5.2)	17.8 (6.4)	0.50 (0.27)
私企業社員	13.2 (5.0)	20.1 (8.4)	0.58 (0.35)
管理職	13.0 (4.8)	19.9 (9.0)	0.57 (0.36)
一般職	13.1 (5.1)	19.4 (7.7)	0.55 (0.32)
正規従業員	13.1 (5.1)	19.7 (8.2)	0.56 (0.34)
パート職	12.6 (4.5)	18.5 (6.6)	0.51 (0.28)
労働時間			
週 50 時間未満	13.1 (5.0)	18.6 (6.7)	0.53 (0.29)
週 50 時間以上	15.6 (5.2)	20.6 (7.8)	0.68 (0.37)
交替勤務			
なし	13.1 (4.8)	20.8 (9.2)	0.59 (0.38)
あり	15.7 (5.5)	19.5 (7.1)	0.65 (0.33)



## 成果物 6

# 職場のメンタルヘルス対策のための メンタリング・プログラム

厚生労働科学研究費補助金

【職場環境等の改善によるメンタルヘルス対策に関する研究】

分担研究者：慶應義塾大学大学院経営管理研究科 渡辺直登

## Ⅰ. はじめに

ストレス社会といわれる現代社会において、働く人々のメンタルヘルスを維持、向上させていくことは個人の問題であると同時に既に社会問題となってきました。経営組織にとっても従業員のメンタルヘルスを維持・向上させることは重要な課題の一つとなってきました。それには、従業員個人の自己管理と共に、職場におけるストレス対策が不可欠です。

職場におけるストレス対策には様々な方法が開発、実施されていますが、大きく分けて2つのアプローチがあります。第1は、心に病を抱える人を発見し、治療し、職務に復帰させるという「治療的アプローチからの対策」です。この対策には、専門医や産業カウンセラーなどが持つ専門的な知識や技法が極めて重要な役割を果たします。事実、わが国での職場におけるストレス対策の主流は、産業医、カウンセラーなどの保健スタッフを企業内に配置し、従業員のメンタルヘルスの維持・向上のための活動を専門家が主導して行う方式が主流を占めてきました。しかし、近年の劇的な社会環境、経済環境、経営環境などの変化により、このような「心の専門家」に依存する以外のストレス対策が見直されつつあります。

そこで第2のアプローチに基づく対策に関心が寄せられています。それは、ストレスが原因で従業員が身体面や精神面で不健康な状態に陥ることを未然に防ぐ「予防的なアプローチからの対策」です。この対策には、特別な専門的な知識や技法を持たない人々でも十分に役割を果たすことが可能です。事実、厚生労働省が示した4つ指針の中にも第1の対策を意味する「専門家によるケア」のほかに、「個人によるケア」、「ラインによるケア」が含まれています。この個人やラインによるケアこそが、第2の対策のポイントになるといえます。そして、この予防的な対策の一つの方法として、最近注目されているのが「メンタリング」という概念を用いたストレス対策なのです。

## Ⅱ. ストレス対策としてのメンタリングの意味

メンタリングとは、「知識や経験の豊かな人々（＝メンター）が、未熟な人々（＝プロテジェ）に対して、キャリア的側面と心理・社会的側面から一定期間継続して行う支援」のことです。キャリア的側面からの支援とは、メンターがプロテジェのキャリア形成やキャリア発達を促すために提供する支援行動です。一方、心理・社会的側面からの支援とは、社会や企業におけるプロテジェ自身の立場、役割、アイデンティティ（＝存在意義）についての理解を向上させ、一人のより成熟した人間としての成長を助け、促すためにメンターが提供する支援行動です。

このようなメンターとプロテジェという人間関係が職場に存在し、従業員の間で自発的かつ自主的に多くのメンタリングを行い、また受けることができれば、たとえ過度な

ストレスに直面している人がいたとしても、身体・精神面での不健康な症状に陥る前に職場のより身近な人々により発見され、日常的に必要なかつ適切な支援を受けることができます。つまり、メンタリングによるストレス対策とは、職場で働く人々が主体となり繰り広げられるストレスによる身体・精神的な不健康状態の早期発見・予防を目的とした対策といえるのです。

メンタリングはメンタルヘルスや対人関係の専門家ではない人々（素人）によるストレス対策です。それは、現代の厳しさを増す経営環境において求められる費用対効果の高いストレス対策でもあります。メンタリングの本質は素朴な人間関係そのものにあります。それゆえ、職場内のメンタリングを促すためのプログラムの導入に際しては、人的資源管理や人的資源開発に関わる諸制度面で若干の変更が必要となる以外は、ほかに特別に新たな多くの投資を必要としません。また、組織構造や制度の大規模な変更も要求されることもありません。言い換えれば、メンタリングによるストレス対策とは既存の資源を再活用する手法であり、ある意味、企業にとっては経済的に優しい方法と言えるでしょう。

### Ⅲ. 制度的なメンタリングの進め方

では、どのようにすれば組織や職場の中でメンタリングが行われるようになるのでしょうか。この章では、ストレス対策のみに限らず、一般的に組織や職場でメンタリングを活用する際の仕組みやプロセスについて説明します。

本来、メンタリングは働く人々によって自主的かつ自発的に行われている性質の支援行動であることは既にご紹介しました。しかし、このような性質を持つメンタリングを職場に根づかせるためには、ある程度の制度的なバックアップが必要となってきます。具体的には、各組織や職場の理念、制度や慣行・風土を考慮した上で計画・設計されたプログラムを導入し、まずは組織が主導となって人為的であれ人々の間で行われるメンタリングを促していくことが効果的です。なお、自発的なメンタリングと人為的なメンタリングを明確に分ける場合、前者を「インフォーマル・メンタリング（＝非公式メンタリング）」、後者を「フォーマル・メンタリング（＝公式メンタリング）」と呼び、このフォーマル・メンタリングを促すためのプログラムは「メンタリング・プログラム」と呼ばれています。

メンタリング・プログラムを効果的に導入し運用させていくためには、7つのステップに従い実施していくことになります。この7つのステップの内容について以下で説明します。



さらに、プログラムの目的に応じて、メンターとプロテジェの各ペアの組み合わせ方法を決定します。理想的な方法としては、メンターとプロテジェの希望に従い組み合わせを決定することです。しかし、残念ながら一般的には様々な制約条件（例えば、予算、人材、時間の不足など）のために、程度に差はあれ、各組織や職場の状況や参加者の希望を配慮しつつ、実施担当部門が主導となり組み合わせを決めていく方法が採用されています。

#### [具体的な一例]

- メンターおよびプロテジェの候補者の中から、職場や職務内容の近さを基準にマッチングを進める。
- メンターおよびプロテジェの候補者を一同に集め、お見合い形式のマッチングを行う。など

#### 4) 介入の方法と頻度の決定

メンターとプロテジェが選ばれ、マッチングされた後は、一定の期間、各ペアの自主性に基づきメンタリングが実施されることとなります。その期間中、各ペアが順調にメンタリングを行うことができるようにモニタリングなど実施担当部門は働きかけ（＝介入）をしていく必要があります。そこで、どのような介入方法（例：訓練、インタビュー、アンケートなど）をとるのか、いつ（プログラム実施前、実施中、実施後）実施するのか、どの程度の割合（月1回、4半期毎）で実施するのかなどの具体的な介入計画を作成する必要があります。

#### [具体的な一例]

- プログラムの開始前に、メンターおよびプロテジェの両者に対して事前教育を実施し、プログラムの終了後にはワークショップを実施する。
- メンターおよびプロテジェの両者に対して、プログラムの実施前、中間時点、実施後の各時点でメンタルヘルスやメンタリング実施／享受状況などに関する質問紙調査を実施する。
- メンターおよびプロテジェの両者に対して、2週間に1度レポートを提出してもらい、その情報をもとに必要に応じて面接を実施する。など

## 5) プログラムに対する組織や職場のすべての人々からの理解と支持の確保

プログラムの実施準備として最後に重要となるのが、組織や職場のすべての人々、特に経営上層部の人々に対して、メンタリングやプログラムに関する理解と支持を得ることです。さらには、メンターとなる人々の裁量権や責任の範囲についても明確化し、各組織や職場での役割や位置づけを定めておくことが必要となります。

### 【具体的な一例】

- プログラムの告示資料や事前教育のためのガイダンス資料に経営上層部(=社長)のメッセージやコメントを記載する。(付録資料1)

など

### 【Step. 2】 プログラムの告示と候補者の公募

第2のステップは、プログラムの存在を組織内の人々に知れ渡らせる作業です。この作業もプログラム実施担当部門が主導し、先のステップで作上げたプログラムのフレームワークおよび内容にもとづきプログラムの目的や内容、対象者、期間、参加条件、応募方法、選抜方法などの情報を明確かつ公平に伝えます。

参加者の募集については、プログラムの目的によって異なりますが、できる限り、参加対象者の自由意志を尊重する形でプログラムへの参加を募るよう働きかけることが理想です。

### 【具体的な一例】

- 社内の掲示板への掲示
- ホームページへの掲載
- 電子メールでの配信、
- パンフレットなどの印刷物の配布

など

### 【Step.3】 メンターおよびプロテジェの選抜

応募者に対して提出書類や個人面接また組織内での評価などを考慮し、プログラムの目的や参加基準に最も適切である人材を公平かつ公正に選抜します。特に、プログラムが成功するか否かは「メンター」にあるため、メンターとなる人々の適性や能力、人間性、やる気、を最大限に考慮し、細心の注意を払ってメンターとなるべき人材を選抜する必要があります。

#### [Step.4] オリエンテーションとメンタリング教育

プログラムを開始するにあたり、選抜されたメンターとプロテジェの候補者に対してプログラムの目的や内容に関する詳細な情報を伝えることが必要です。また、両者の間にある隔たりを解消することも必要となります。そのために、両者に対してオリエンテーションを実施します。

さらに、実際にメンタリングの実施に入る前に、メンターとプロテジェの候補者に対してメンタリング自体について正しい理解を促し、メンタリングを行いまは受けるために必要なスキルを身につけるためのメンタリング教育の機会を提供する必要があります。特に、メンター候補者のメンタリングについての知識不足はプログラム自体の失敗を招く要因の一つであるため、教育は非常に重要となります。また、プログラムの運営をサポートするスタッフに対しても教育を実施することが重要です。さらに、理想的ではありませんが、プログラムに直接参加しない組織内の人々に対してもオリエンテーションや教育への参加機会を提供することもプログラムの成功には重要なことです。

##### [具体的な一例]

- メンタリングやプログラムに関するマニュアル／ガイドブックの配布

(参照:付録資料2)

- メンタリングに関する理解向上のための講義

- 自己のメンタリング実施状況を際認知記するためのチェックリストの実施

- ケーススタディによるメンタリングの実施／享受の際に必要なスキルの学習  
など

#### [Step.5] メンターとプロテジェとのマッチング

Step. 1において決定された方法により、メンターおよびプロテジェ候補者の中から各ペアのマッチングを実施する段階です。マッチングでは、できる限り候補者自身が自発的にパートナーを選択できるようなプロセスを設計することが理想です。しかし、予算、人材、時間などが限られている場合や従業員全員を参加させる場合には、実施担当部門がパートナーを決定し、マッチングすることになります。その際には、試行期間やパートナーに関する相談の窓口を設けるなど、パートナーへの不満や不安などに関する対応策を用意する必要があります。また、最悪の場合も考え、パートナーとの解消の方法や手続きを準備すると共に、候補者にはパートナーとの関係の解消が保障されていることやペアが解消された場合にもマイナスの評価がなされない旨を周知する必要があります。



### 【具体的な一例】

- メンター、プロテジェ、担当部署(サポート・スタッフ)の他に、社外の専門家による事務局を設置し、パートナーに関する相談窓口業務を依頼する。
- 本格的なメンタリングの実施に先駆け、各ペアが対面し話し合う機会と場を提供するなど

### 【Step.6】メンタリングの実施とモニタリング

プログラムの期間中に各ペア間において有意義なメンタリングが実施されるためには、実施担当部門やサポート・スタッフがメンターとプロテジェの関係やメンタリングの実施状況をモニタリングし、必要に応じて良好なメンタリングを促す介入(=働きかけ)を実施する必要があります。

モニタリングの具体的な方法としては、定期的なレポートの提出や相談窓口の設置があります。また、次段階と関連しますがプログラム途上でのアンケートや面接調査を行うこともよいでしょう。モニタリングから得られた情報のフィードバック、セミナーやワークショップなどを設け、実施担当部門とメンター、プロテジェとの意見交換の機会を持つことも重要です。

### 【具体的な一例】

- メンターとプロテジェからの定期的なレポート提出 (参照:付録資料3)
- 定期レポート内容に基づくフィードバック用資料の配布 (参照:付録資料4)
- プログラム参加者対象のセミナー、ワークショップの開催
- メンタリングやストレスなどに関する書物・雑誌の貸し出し
- 深刻な問題を抱えた参加者に対するケアの整備

など

### 【Step.7】プログラムの評価と改善

最後の段階では、実施担当部門が中心となり、プログラム全体やメンタリングについての評価を行いません。これは、プログラム参加者を対象にしたヒヤリングやアンケート、意見交換会などを実施して行います。理想的には、プログラムの開始前に事前調査、中間時点で中間調査、終了後に事後調査を実施し、それぞれの結果の推移を検討することが求められます。このような評価調査から得られた結果は、プログラムの改善や、将来新規に導入されるプログラムの開発に反映させていきます。

### 【具体的な一例】

- モニタリングで得られた情報や事前・中間・事後の各時点で質問紙/面接調査を実施する。
- プログラム参加者のみならず、プログラム参加者の上司や周囲の人々、社外の事務局(専門家)の意見を聴集する機会や場を設ける。

- モニタリングで得られた結果は、全体として報告書にまとめ、関係者以外にもできる限り開示する。

など

#### Ⅳ. 最後に

メンタリングを制度的に活用する場合には、それぞれの組織や職場の状況を十分に吟味したプログラムを設計することが成功への近道となります。注意すべきは、ただ漫然とプログラムを設計するだけでは十分でないことです。上述しましたように、制度的なメンタリングの活用を成功させるには、いくつかの押さえておくべきポイントがあります。

たとえば、経営上層部はもちろんのこと、全社的にプログラムへの理解向上と支持協力を確保することは必要不可欠なことです。また、プログラムの開発面に目を向ければ、プログラムはシンプルかつ短期的(6か月程度)なものにすることが重要です。特に、導入の初期段階では小さな単位での実施が最適であり、最初に堅実な成功を収めたならば、後々においてプログラムを拡大させていくことは比較的容易となります。さらに、プログラムの運営面に目を向ければ、プログラムへの自発的かつ公平な参加の促進、細心の注意を払ったメンターやプロテジェの選抜、メンターに対するある程度の柔軟性の承認、プログラムの目的に対するメンターの理解とコミットの確保、が必要となってきます。また、プログラム期間中には参加者とプログラムの状況を定期的かつ継続的に細心の注意を払いモニタリングし、適切な介入および改善を実施することが必要です。

メンタリング・プログラムを従業員のメンタルヘルスの維持・向上に活用するには、それぞれの組織や職場に適切なプログラムを開発することが必要なのです。それによって初めてメンタリングの制度的活用が可能となり、プログラムの目的が達成されるのです。メンタリング・プログラムは、組織や職場内に潜在している自発的なメンタリング関係を誘発し、人々のメンタリング・マインドを呼び起こし、組織や職場にメンタリング風土が形成されてゆくきっかけを提供します。ひいては、豊かな人間性を育み、心に優しい職場づくりの実現が期待できます。

## 付録資料1 経営上層部の告示資料やガイダンス資料のコメント記載例

### 1. はじめに ～ ○○社長からのメッセージ ～

#### 「メンタリング・プログラム」を導入します。

わが社では、200X年XX月より、「メンタリング・プログラム」を導入します。

メンタリングとは、1対1の対話関係であり支援関係です。相談にのる年長者を「メンター(Mentor)」といい、相談する若年者を「プロテジェ(Protégé)」といいます。このようなメンターとプロテジェによる支援関係を職場で築いていくために用いられる手法の一つが、これから皆さんと共に取り組むメンタリング・プログラムです。このプログラムには、全社員が参加の対象となります。

わが社は、皆さんの努力と果敢な挑戦によって国内市場のみならず中国市場にも進出し、急成長を遂げ、…

(中略)

…多くの若い社員が職場でストレスをかかえている。」と報告されたことから分かるように、急成長のため組織の未成熟による問題が露呈したともいえます。ここで今一度、わが社の社是と社訓を胸に刻み込み、…

(中略)

…そのための重要なステップの一つがこの「メンタリング・プログラム」なのです。たしかに、新しい事を始めるには、しばらくは戸惑いもあるかとは思いますが、組織の風通しを良くして、皆が働きやすい職場環境になるよう、全員で取り組んで行きましょう。

○△×株式会社 代表取締役社長

○川 ○朗

## 付録資料2 メンタリング教育のためのガイドブックの構成の一例

### 【理論編】

- I. メンタリングとは
- II. メンタリング・プログラムとは
- III. Q&A
- IV. ショートケース
- V. 参考資料

### 【実践編】

- I. はじめに  
～ ○○社長からのメッセージ ～
- II. プログラムの概要
- III. プログラムの目的
- IV. スケジュール
- IV. プログラム実施の詳細
- V. お問い合わせ先

付録資料3 モニタリングのための定期提出レポート(メンター用)の一例

**モニタリングシート【メンター・サイド】**

月 日 ~ 月 日

氏名 \_\_\_\_\_  
プログラム・タイプ ○○○○○○○○○○○○○○

相手の氏名	回	分	方法	内容 (あてはまるものに○/複数可)
			1. 対面 2. 電話 3. eメール 4. その他	1. 仕事( ) 2. 職場( ) 3. 家族( ) 4. 趣味( ) 5. 対来( ) 6. その他( )
			1. 対面 2. 電話 3. eメール 4. その他	2. 職場( ) 3. 家族( ) 4. 趣味( ) 5. 対来( ) 6. その他( )

※ 現在、事務局に相談すべき事項がありますか      ある      ない

※ その他、感想・報告・意見など自由に記入してください。

付録資料4 フィードバック用資料の一例

**メンタリングレポート vol.1**

メンタリングとは、相手の成長を支援する行為です。メンタリングを受ける側は、自分の成長を促すためのサポートを受けたいと考えています。

**【メンターシッププロセスについて】**

1. 双方の意向を確認する  
2. 目標を設定する  
3. 定期的なセッションを行う  
4. 進捗を確認し、必要に応じて調整を行う

**メンタリングレポート vol.3**

メンタリングの目的は、相手の成長を支援することです。メンタリングを受ける側は、自分の成長を促すためのサポートを受けたいと考えています。

**【セッションの目的】**

1. 相手の現状を確認する  
2. 課題を明確にする  
3. 解決策を共有する  
4. 進捗を確認する

**メンタリングレポート vol.4**

メンタリングの目的は、相手の成長を支援することです。メンタリングを受ける側は、自分の成長を促すためのサポートを受けたいと考えています。

**【セッションの目的】**

1. 相手の現状を確認する  
2. 課題を明確にする  
3. 解決策を共有する  
4. 進捗を確認する