

メンタリング・プログラムと企業

渡辺かよ子

1. はじめに

本稿は、1980年代以来「先進」各国において「最も急速な拡大を遂げている社会運動の一つ」¹であり、地域・企業・学校の連携した青少年の生涯発達支援方策として注目を集めているメンタリング・プログラムの実態解明の一環として、米英両国の企業がメンタリング運動にいかなる貢献をなしているのか、明らかにしようとするものである。

メンタリングとは、成熟した年長者であるメンター(mentor)と、若年のメンティ(mentee、ないしはプロテジェ protégé)とが、基本的に一対一で、継続的定期的に交流し、適切な役割モデルの提示と信頼関係の構築を通じて、メンティの発達支援を目指す関係性を意味する。その語源は、ギリシャ神話の英雄オデッセウスがトロイ遠征に際し子息の後事を託した親友メントル(Mentor)にあり、普通名詞として「賢明な人」、「助言者」、「よき師」を意味し、動詞としても用いられる。メンタリング・プログラムは、日常的自然発生的なインフォーマルなメンタリングとは異なる、フォーマルな人為的・制度的なメンタリングを提供するものであり、①参加者募集、②スクリーニング、③マッチング、④オリエンテーション、⑤モニタリング、⑥プログラムの評価、の過程から構成される。メンタリング・プログラムは、①場所以が特定されないプログラム(両者の自宅を含む各地域)、②特定の場所でのプログラム(学校、教会、職場等)、③テレメンタリング(IT活用、地理的・時間的制約を越える)などに分類される²。メンターとメンティの関係性は、関与期間の長短、プログラムの構造的な度合い、によっても分類されている³。

日本においても、半世紀以上の歴史を持つ日本 BBS 連盟の「ともだち活動」や不登校生徒を対象とする「メンタルフレンド」事業⁴に加え、近年、企業組織や起業活動に関連したメンターやメンタリングという言葉の普及と共に、メンタリングに関する教育学的研究⁵が開始され、大学生をメンターとして公立学校に派遣するメンタリング・プログラム⁶等、メンタリング運動の萌芽が見受けられる。とはいえ、これまでの翻訳上の問題は今なお残り、例えば高校生の化学オリンピックに同行するメンターと、通常の日本語の「引率者」との意味の違い等にも現れている⁷。もともと日本を含めた東洋社会に存在し、西洋社会には存在しない子弟関係の人為的形成⁸という「オリエンタリズム」的要素を含みながら展開されてきたメンタリング運動は、今日、逆に、近代化や西洋化によってそうした伝統的人間関係や美德を喪失しかかっている日本の社会や文化について新たな知見と実践的課題を提示している。

従来、日本の青少年問題は、「先進」諸国と比べると比較的軽度であるため、外国の青少年問題の驚くべき事情紹介はなされても、そうした問題にいかなる対応がなされている

のかには、殆ど関心が向けられてこなかった。しかしながら、学校での成績は良いが孤立感を抱く生徒が少なからず存在し⁹、子どもから大人に移行できない「後期子供」やパラサイト、フリーター問題等、青少年問題が従来にない形で深刻化している今日¹⁰、青少年が将来の夢を持つことの重要性と共に、あるいはそれ以上に、一人一人の夢の実現に向けてその模範を示し激励支援することが重要になっている。青少年の健全育成に向けた地域・企業・学校の連携した具体的プログラムの開発に向けた外国の事例研究は、喫緊の重要課題となっているように思われる。

企業の社会貢献活動としてのメンタリング・プログラムに関しては、2003年に中島による経営管理学的観点からの研究¹¹がなされ、2004年にはT.I.E.メンタリング・パートナーズによる実践が開始された。一方、比較教育学的視点からは、2002年に山田らによる組織レベルでの学校と企業のパートナーシップに関する比較研究¹²が出されているが、企業が従業員ボランティアを募って行う社会貢献活動としてのメンタリング運動は扱われていない。本稿が考察対象とするメンタリング・プログラムは、企業が社会貢献活動の一環として推進している個人レベルでの草の根活動プログラムであり、組織による直接的利潤追求とは離れた、企業で働くメンターと青少年メンティそれぞれの生涯発達とその総和としての社会的資本の増強をもたらす関係性の構築を目的とするものである。

以下においては、まず、メンタリング・プログラムの概要とその教育学的意義について論じ、メンタリング運動にどのように企業組織と従業員ボランティアが貢献しているのか、非営利企業も含めた米英の企業によるメンタリング・プログラムの事例分析を行うことによって、日本における地域・企業・学校が連携した青少年支援プログラムとしてのメンタリング運動の実践可能性を探求する一助としたい。

2. メンタリング・プログラムの概要とその意義

メンタリング・プログラムは、地域・企業・学校が連携し、子どもから大人に成長していく過程を、親でも教師でもない見知らぬ市民が継続的に支援するものである。学校制度によってライフコースが区切られ、一般社会と（一定程度）隔離された子どもから大人への成長を、地域・企業・学校の連携したメンタリング・プログラムという新たな発達支援様式によって補強する試みは、以下のような教育学的重要性を持っている。

第一は、メンタリング・プログラムに参加する当事者それぞれにとって、「円環的生涯発達支援」になっていることである。メンティが一人前になる過程における役割モデルやよき指導者としてのメンターの必要と、メンターにとっての *generativity*（生殖性、世代継承性）の実現という、二つの異なる発達段階における発達課題の充足を同時に行い、学校教育の普及によって希薄になった子どもから一人前の大人になる過程での「正統的周辺参加」¹³を実現することである。日本においてもインターンシップ等が実施されるようになってきているが、メンタリングはインターンシップ以上に、より長期的継続的になされるものであり、職業場面だけに限定されない、より広範で柔軟な機能をもつものである。現在の

青少年は、親あるいは教師以外の大人と身近に継続的に交流する機会は少なく、そうした機会の補強の重要性が繰り返し指摘されている¹⁴。メンタリング・プログラムは、成熟した一人前の大人が、青少年の支援にあたるものであり、青少年は見知らぬ大人と継続的に交流することによって、働くとはいかなることか、大人になるとはどういうことかを、メンター自身の例示や助言、激励を通じてインフォーマルに学んでいく。

第二は、メンタリング・プログラムを介したこうした青少年の見知らぬ大人との出会いと交流は、よりマクロな視点からみると、地域コミュニティの紐帯の促進、社会的資本の増強ととらえることができる。物的・経済的資本、人的資本、文化的資本と並ぶ資本に関する理念類型の一つである、社会的関係としての社会的資本は、「制度化された関係性のネットワークの所有とつながる現実的潜在的資源」¹⁵、人的資本と相補的な「家族関係やコミュニティの社会組織に本来的に備わっている資源であり、子どもや青少年の認知的社会的発達に有用な資本」¹⁶、「参加者が共有する目標の遂行により効果的に行動することを可能にする、ネットワーク・規範・信頼」¹⁷等と定義されている。メンタリング・プログラムは、メンティとメンターとの関係性といういわば人工的な社会的資本を創出することによって、情報の伝達、当人に関する決定権をもつエージェントへの影響力の行使、社会的信用の確認、アイデンティティや社会的承認の強化を行い、社会集団（性別、人種、階層等）による社会的資本の不平等や学力等の人的資本の問題の解決を、その多寡に決定的な差が生じる青少年期に¹⁸、人為的プログラムによる社会的資本の直接的補充によって試みるものと捉えることができる。社会的資本には、内向的で集団内の同質性と排他的アイデンティティを強化に向かう「絆強化型 (bonding)」社会的資本と、外向的で多様な社会的分裂を超えた異質集団間の開かれた関係性構築を目指す「橋渡し型 (bridging)」社会的資本という二つの社会的資本が存在することが知られ¹⁹、メンタリング・プログラムは、後者の異質集団間の開かれた社会的資本の一種ととらえることができる。

1980年代末以後メンタリング運動が急速な拡大を遂げた米国では、現在4400以上のメンタリング・プログラムが存在し、2002年に実施されたAOL Time Warner Foundationの調査によれば、250万人の子どもがメンタリング・プログラムに参加し、大人の3人に一人が過去1ヶ月の間にメンタリングを行ったことがあると述べている²⁰。英国においては、1994年にNational Mentoring Networkが設立され、政府機関、学校、大学、企業、NPO等1500以上の団体が参加し、1999年にはNational Mentoring Pilot Projectが開始された。同年、ENYMO (European Network of Youth Mentoring Organization) が欧州10ヶ国35団体によって結成され、米国で開始されたメンタリング運動の影響は、ヨーロッパ各国やカナダ、オーストラリア、イスラエル、南アフリカ等に及んでいる²¹。

こうした国際的社会運動となったメンタリング・プログラムの比較教育学的意義は、学校制度に限定されないより広い人間の社会化に関する歴史的社会的分析枠組み²²を提供していることである。太古以来、人間は就学や識字の有無にかかわらず、成熟した先行世代の知恵と技術を生活の諸場面で受け継ぎ、子どもから一人前の大人に成長してきた。「ライ

フ・サイクル間関係行為」としてのメンタリングへの着目は、「正統的周辺参加」や社会的学習等、学校制度の肥大化によって圧殺されてきた人間の本来の学びの様式の再生に向けた地域・企業・学校の連携のあり方に重要な具体的変革の可能性を提示している。

3. 米英のメンタリング・プログラムと企業

1) メンタリング運動の展開と企業

米国で開始され各地に波及しているメンタリング運動の主要拡大要因の一つに企業のメンタリング・プログラムへの積極的関与がある。以下、メンタリング運動の世界的拡大を、企業との連関から概括しておきたい。

1980年代から急拡大したメンタリング運動は、米国での異なる文脈下での先駆的試みの合流ととらえることができる。これらの先駆的試みは、20世紀初めに開始され世界的運動に拡大した BBBS 運動（日本では B B S 運動と呼ばれる）、1960年代の経済機会法に基づく救貧政策的性格を帯びた FGP (Foster Grand Parent) プログラムによる高齢者メンターによる学齢児童のメンタリング、さらには 1970年代末の「セルフメイド・マン」神話の崩壊と企業組織内でのメンタリングへの着目である。1980年代には、青少年問題の深刻化に対応する草の根市民運動としてメンタリング・プログラムは拡大し、企業も積極的にメンタリング運動を支援した²³。

こうした動向にあつて、今日のメンタリング・プログラムのモデルとして決定的影響力をもったのが、ニューヨークの実業家 E.ラング(Eugene M. Lang)が開始した”I Have a Dream”® プログラムである。失業した機械工の息子として貧困のうちに生まれ育ち、パトロン奨学金によるカレッジ教育を受け実業家となった Lang は、卒業後 50 年たった 1981 年に母校の東ハーレム小学校の卒業式に招待された。その際、同校の卒業生の 4 分の 3 は高校を卒業しないだろうという校長の話に驚いたラングは、1963 年のワシントン大行進に際してのキング牧師の演説「私には夢がある (I Have a Dream)」と同様、それぞれの生徒が夢を持つことの大切さを語ると共に、生徒のそうした夢の実現のためにできるかぎりの援助をするという約束をした。すなわち、高校卒業後の学資支援に加え、家族の中で初めてカレッジ生活を経験するこれらの貧しい生徒のために専任のソーシャルワーカーを雇って 6 年間の長期にわたる継続的世話を行った。初年度の生徒 61 人のうち 54 人が引き続きラングと交流を保ち、そのうちの 90% の生徒が高校を卒業し、60% が高等教育機関に進学した。このプログラムの成果は、新聞等で広く報道され、1986 年にはこの活動を全米に拡大する”I Have a Dream”®財団が設立された。従来の資金援助にとどまらない継続的支援 (=メンタリング)、生徒一人一人の個人的な生活問題に関心を持つ大人を配置した点にこのプログラムの成功の鍵があるとされ、こうした機会をより多くの恵まれない子どもたちに広げ、「夢の民主化」(democratizing the Dream) を実現しようと、フィラデルフィアの Sponsor-A-Scholar (SAS)²⁴をはじめ、多数のメンタリング・プログラムがこの”I Have a Dream”® をモデルとして活動を開始した²⁵。1993 年には”I Have a Dream”

⑧ プログラムは公営住宅の開発と連動した新たな展開を見せ、1998年には米国連邦議会ならびに連邦教育局が低所得家庭出身の子どもの高等教育の準備に向けて策定した GEAR UP (Gaining Early Awareness and Readiness for Undergraduate Program) ²⁶においても同プログラムのモデルが典拠とされた。

こうした一実業家の活動とその影響の拡大を背景に、1990年4月の National Mentoring Conference では、労働省長官 E.ドールが、企業規模にかかわらず、従業員の少なくとも10%が何らかのメンタリング・プログラムに貢献するよう勧告した。ここには、メンタリングによる青少年問題の解決による労働力の強化を通じてアメリカ合衆国の国際的競争力を維持することが目論まれている。1992年の少年裁判所飛行防止法の改正による「青少年メンタリング・プログラム」の実施と、1995年の BBBS のメンタリング・プログラムによるメンタリングの成果実証を経て、1997年には「メンタリング・サミット」が開催され、幾十人もの企業経営者が政治家や各界代表者と共に参加した²⁷。

このサミットでのメンタリング意識の高揚を実効あるものにするために、同サミットの議長を務めた C.パウエルは、America's Promise: The Alliance for Youth を結成した。これには、各種団体や地域コミュニティと共に、多数の企業が参加し、自らの団体が掲げる目標とその達成度を確認する一斉行動様式をとって、各メンバー団体の青少年支援に向けた活動を実効あるものに行っている。パウエルにとっては、メンタリング等の必要な支援を受けなかったがために道を踏みはずす青少年に要する生活保護や刑務所等の将来の費用負担に比べると、メンタリング・プログラム等の市民ボランティアによる青少年支援政策に必要な費用は極めてわずかであるという、長期的な費用効率も視野に入れた運動の推進であった²⁸。こうした全国的組織の結成と一斉行動と共に、企業は各地域において後述するような多様なメンタリング・プログラムを展開している。

こうした米国での動きの影響を受け、英国でも企業がメンタリング・プログラムに積極的に関与し始めた。失業率の増加、都市部での暴動を背景に、英国では既に1982年に「社会における企業の積極的影響を増進し、会社が連携して公的利益を創造する」ために Business in the Community (BITC) ²⁹を設立し、この BITC が各地のメンタリング・プログラムに積極的に貢献している。BITC を中心に1994年に設立された National Mentoring Network(NMN)には、政府機関、学校、大学、企業、NPO等の1500以上の団体が参加(2002年12月)している。英国では、従業員をメンターとする青少年向けメンタリング・プログラムは、Business Mentoring³⁰ないしは、Industrial Mentoring³¹と呼ばれている。こうした企業の従業員によるメンタリング・プログラムは、マイノリティや女性等の被抑圧者の支援を目指す「積極的行動」や「コミュニティ・メンタリング」、退学や失業により学校教育や雇用から排除される危機的状況にある青少年を対象とする「Engagement Mentoring」となると、今日の英国の青少年向けメンタリング・プログラムの主要モデルの一つとなっている³²。

2) 企業によるメンタリング・プログラムの概要

企業の社会貢献としての社内ボランティア活動推進の一種であるメンタリング・プログラムは、青少年の①自尊感情の増進、②個人的社交的スキルの向上、③動機付け、等を目指している。こうした企業によるメンタリング・プログラムは、より具体的には、①職場に関連したカリキュラムをより多様化すること、②学校での学業（試験）成績により結果をもたらすこと、③一人一人の生徒の個性に応じた個別の人格的社交社会的発達に寄与すること、④訓練と雇用機会を利用する青少年の動機づけの強化によって地域経済の活性化に寄与しているという³³。

企業が行うこうした社会貢献型メンタリング・プログラムは、単独企業によるプログラムと、複数企業による企業連合によるプログラムに分類される。前者と後者はそれぞれ長短があるが、一般的に、単独企業によるプログラムの利点として、①学校企業間の正式同意書に基づいて、より高度な支援が行われやすいこと。②従業員のメンターとしての活動が社内キャリアの評価に反映されること。③社内コーディネーターがメンタリング・プログラムへの参加や活動の促進を行っていること。④メンター相互の交流が容易に活発になされること。⑤メンタリング・プログラム以外でも学校へのより広範な支援が可能になること（例えば、企業が必要なくなった備品等の供与）等、があげられている³⁴。

メンタリング・プログラムは、企業に多様な利点をもたらしていることが知られている。まず、個々のメンターにとっては、①青少年によりよいことをしているという自身への好感、②今日の青少年にとっての必要と問題の理解、③自らとは異なる世代や境遇にある青少年のものの考え方への洞察、④対人的スキルの向上、があげられる。一方、企業にとっても、①地域コミュニティへの貢献、②従業員のメンタリング・スキルの向上、③広報宣伝、④従業員の対人スキルの向上、といった利点をもたらしていると考えられている³⁵。

米英両国の企業による社会貢献型メンタリング・プログラムは、次のような単独企業によるプログラムと、企業連合によるプログラムがある。以下、それらのプログラムの概要と成果を分析していく。

4. 企業によるメンタリング・プログラム

1) 単独企業によるメンタリング・プログラム

<P&G 社：Project ASPIRE>³⁶

1988年にオハイオ州シンシナチーで開始されたこのプログラムは、米国の近年のメンタリング運動の最も初期の草の根プログラムの一つであり、落第や非行等の危機的状況にある生徒に対応するため、P&G社がWoodward High Schoolと連携して実施している。プログラム名のASPIREは、助言(advise)、支援(support)、準備(prepare)、伝達(inform)、尊敬(respect)、激励(encourage)の頭文字からきている。メンティは第7～12学年の生徒であり、その目標は、自尊感情と学習への積極的態度の育成を通じ「生徒に、学業プログラムでの成功と人格的発達と成功の機会を提供する」ことにあり、その原理は、すべての生徒に一人の世話をする大人(One caring adult for every teen)を確保することに

あった。

メンティである生徒とその保護者は、メンターが成績表の写しを受け取り、生徒の学籍簿を閲覧することができる契約に署名し、成績が芳しくない場合にはメンターがメンティに連絡をとり、支援激励することによって、メンティが退学する事態に陥らないよう促している。また学校には専任のプログラム・コーディネーターとテストの専門家が配置され、メンティは、テスト準備のためには非コア教科から離脱することも可能になっている。メンタリングは最短1年、毎月1度以上の面談が目処とされるが、実際には、より長期の交流がなされ、平均週2時間の交流がなされている。メンターはP&G社から78人（勤務時間内外）が派遣され、それ以外のメンターも18人参加している。このプログラムには、毎年150人の生徒が参加し、そのうち80%が低所得家庭、95%がマイノリティ（アフリカ系80%）という内訳になっている。生徒に応じた三つのタイプのメンタリング・プログラムが用意され、それぞれ、①危機的状況にある生徒（メンターは保護者や教師に会い生徒の目標を設定。よい学習習慣への激励援助、個別指導とカウンセリング、具体的スキルと態度の達成への目標を定期的に評価）。②就職向け生徒（就業準備プログラムへの参加促進、キャリアに関する情報提供、高校での学科目選択の援助、勤労習慣と善行の発達支援、履歴書作成援助、こざっぱりした服装と適切な言語使用への激励）。③大学進学を目指す生徒（入学願書および経済支援願書の準備援助、大学キャンパス・情報提供行事への訪問および訪問設定、学業スキルとテスト準備への援助、学科目課程の決定援助）、を対象にしている。プログラム参加学生の86%が大学に進学し、メンタリング・プログラムに参加しなかった同校の生徒の進学率が25%であったのとは大きな開きが生じている。

<メリルリンチ社：ScholarshipBuilder® Program>³⁷

1988年、都市部の深刻化する青少年問題への対応として、メリルリンチ財団（1950年創設）がNational Urban Leagueならびに全米10都市と連携して設立したメンタリング・プログラムである。National Urban Leagueは、1910年にアフリカ系米国人の経済的学問的人種の平等に向け創設された団体である。連携した10都市とは、アトランタ、ボストン、シカゴ、デトロイト、ヒューストン、ロサンゼルス、マイアミ、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントンD.C.、である。このプログラムの財源は、メリルリンチ財団による1600万ドルの寄付と、メリルリンチの従業員による120万ドルの寄付からなっている。メンティは、その多くが大学教育を受ける第一世代の「限られた資力の、無限の可能性を持つ」無作為選抜された第一学年生249人である。メンティの小学生時代から大学入学とその環境への適応に至るまで、12年間もの長期にわたるメンタリングが行われている。

このメンタリング・プログラムは、メンタリングの期間の長さもさることながら、メンタリングをより実効あるものにするための多面的戦略が、同時並行的に実施されていることが特筆される。それらは、①学生個人への奨学金、②教育諸機関への補助金、③企業支援によるボランティア活動、④公的支持者向け政策示唆をもつ継続的関与、である。個別

指導、保護者支援、文化活動、労働体験、コミュニティ・サービス、生活スキルの発達のための各種事業と共に、大学入学に必要な SAT への準備、進学相談、学業のサマー・キャンプ、葛藤解決ワークショップ、カレッジ巡りが、一対一で行われている。このプログラムに参加した生徒の高校卒業率は 93% であり、都市部の高校卒業率が 50%~70% であることを考慮すると驚異的な成果を挙げているといえる。また、12 年という長期間にあって参加者の転勤や転居による地理的移動率も高かったにもかかわらず、96% のメンターとメンティのペアがプログラム終了後も交流関係を継続していることも注目に値する。

< Hewlett-Packard 社 : International Telementor Center (ITC) >³⁸

1995 年 1 月にコロラド州 Fort Collins の小学校で、同社の SE(システムエンジニア)である Neils, D. の発意によって開始されたテレメンタリング・プログラムである。当初、第 3-6 学年生の 35 人の参加であったが、1996 年には参加者はカナダ、オーストラリア、ドイツの学校を含めた 350 人、1996/97 年には 1500 人と、急速に拡大していった。1997/98 年には、さらにシンガポール教育省が 200 人の生徒のテレメンタリングを同社と協賛するようになり、累積総参加者数は 2000 人に上っている。1998 年には、このプログラムは他の企業で働くメンターも参加しやすいようにと、コロラド州立大学 CSMATE (Center for Science, Mathematics and Technology Education) に移管され、ニールが ITC のディレクターに就任した。2001 年には新たに Thomson Financial 社が、財務、投資、経済、経営の分野のメンターを提供している。

このプログラムは、企業に対してはメンター一人につき \$ 100 の寄付と従業員の参加(大企業は 50 人、小企業は 10 人)を求め、学校に対しては生徒一人につき \$ 100 の寄付、最小 20 人の参加を求めている。メンターは、毎週 30-45 分、すなわち一日あたり 6 分という短い時間をメンティとのメールのやり取りに使うのみで、青少年の生涯によき影響を及ぼしうることを強調している。

メンタリング・プログラムは、①教師による授業プランの申し込みとプログラム本部による採用の決定、②生徒による申し込み(性別、趣味・興味、プログラムへの期待、教師名)と各生徒についての教師からの情報提供、③全メンターへプロジェクト内容と生徒の属性の通知、④メンターの申し込み、⑤マッチング、というプロセスから構成されている。教師の授業計画に生徒とメンターは従い、教師は毎日のメールのチェックと、双方からの質問やコメントに 48 時間以内に応え ITC に連絡すること、テレメンタリングに支障をきたす学校行事をメンターに事前連絡し、毎週メンターと生徒双方に連絡をとることが義務付けられている。2 週間毎に ITC は生徒とメンターに点検調査(5. 6 問、3. 4 分)を行い、教師は 48 時間以内の問題報告とその解決を義務付けられ、学年末に教師によるメンターの評価も行われている。教師・メンター共、次年度への継続率はほぼ 100% となっている。このプログラムはメンター、メンティ、教師の三者から高い評価を得ており、特に生徒がメンターより高い評価を下す傾向が見られた。教師から見たこのプログラムによる生徒の向上については、出席については 79%、技術使用 59%、学校への関与 49%、自

信 47%、学校での動機づけ 36%、キャリア選択 30%、成績 13%、向上したという成果が出されている。企業にとっては、将来のエンジニアとなる生徒と関係をもつことが、従業員に深い満足を与えるというメリットをもたらしている。

<Deloitte & Touch 社>³⁹

1998年の英国で開始されたこのプログラムは、英国の20支部で毎年250人以上の従業員が、青年の起業と中等教育でのメンタリングに15000時間を費やしている。同社の約20%の従業員が、勤務時間内に、メンタリングを含むより広い地域投資プログラム（各種慈善事業、寄付金募集）に従事している。

BITCの創設（1982年）メンバーとして、同社の全英地域投資プログラムは、enterprise, education, employability に照準を合わせ、これらすべての分野に利をもたらしており、同社の豊かな専門知識を最も有効に活用するメンタリング・プログラムがその主要構成要素となっている。各支部に小規模地域チームの責任者が輪番制で置かれ、プログラムは公開された政策によって推進され、地域投資部長による計画発展と社長と取締役による承認がなされる。業務計画には市場の概観、前年の成果、各中核メンタリング・プロジェクトを背景とする各支部の目標が設定される。

1999年の調査によれば、79%が生徒の動機増進、75%が自信増進、74%がより積極的な態度、73%がコミュニケーション・スキルの向上、69%がキャリア機会のより明瞭な理解に、メンタリング・プログラムが効果的であったとしている。また、参加従業員の89%が関係性管理スキルの向上、87%がコミュニケーション・スキルの向上、85%がコーチングとカウンセリングのスキル向上、91%が役割モデルとしてのスキル向上に、メンタリング・プログラムの効果があったとしている。これらの能力は専門的サービスを業務とする会社に決定的に重要であり、メンタリング・プログラムは企業の社会貢献のみならず、人的資源戦略と個人的発達計画にも正式に組み入れられている。

<その他>

上記以外にも、ゼネラルエレクトリック（GE）社の世界的社会貢献活動組織 Elfun による eMail Mentor Program、モトローラ社によるヘッドスタートプログラムの一環としての Girls Start Early As Technology Leaders プログラム、ホームデポ社の Youth Build's academic program、インテル社の STRIVE Mentoring Program、ジョンソン&ジョンソン社の The Art Healing Hearts Program、Lennox/Boeing/UCLA Collaborative Partnership のメンタリング・プロジェクト等、限りなく多様な内容と構成からなるメンタリング・プログラムがそれぞれの企業の特徴や地域の必要に応じて提供されている。

2) 複数企業によるメンタリング・プログラム

<Mentor Net: 正式名 The National Electronic Industrial Mentoring Network for Women in Engineering and Science>⁴⁰

Carol B. Muller が 1997/98 年に開始した、参加大学の理工系女子学生と産業界の現役

専門科学者・技術者とのテレメンタリング・プログラムである。理工学分野での女性の進出促進と高度化、女子学生の在学継続率の向上と科学技術関連キャリアへの参入促進を目指し、2000/01年度には、メンター・メンティ各約2000人、70大学、690企業が参加している。学年ごとに更新されるこのプログラムは、①双方の申し込み（自動的データベース化）、②マッチング：専門領域が同じで、学生と同等以上の学位をもつメンターが、キャリア、趣味等を考慮して、プログラム本部が最良の相手の候補の情報を送付し、両者の承認を得る、③メンタリング開始：両者向けの訓練、コーチングを並行実施し、両者の関係性構築の支援。④プログラム評価、から構成されている。

このプログラムは組織ごとの代表会員制度をとり、①企業：年間\$5000の寄付、従業員をメンターとして登録。②大学（招待による）：年間\$2000。③学会等の専門家協会：年間\$5000、メンター登録、学生100人まで参加可、となっている。近年50人以上のメンターを派遣している企業は、IBM、Ford MC、Intel、Microsoft、Dupont、米国運輸省、Oracle、Los Alamos N. L.、AT&T、等である。

<FIRST: For Inspiration and Recognition of Science and Technology>⁴¹

1989年、Dean Kamenがニューハンプシャー州マンチェスターで創設したプログラムで、自尊心と知識、生活スキルを構築するとともに、科学技術工学分野での職業機会の探求に青少年を動機付ける革新的プログラムとして開始した、いわゆるロボコン向けメンタリング・プログラムである。高校生向けのthe FIRST Robotics Competitionと、9-14歳向けのFIRST LEGO Leagueがある。このコンテストへの参加チーム数は、1992年の28チームから2003年（海外からの参加者を含む）には800チームに増え、2400人以上の高校生が参加している。このコンテストに示される技術そのものの高い水準もさることながら、このコンテストが強調しているのがそうした高度な技術以上に、メンタリングである。作品のロボットは生徒の独力で製作するのではなく、現職のプロの技術者がメンターとなって子どもの潜在力を引き出す点が重視され、メンターのための懇切丁寧なメンタリング手引書も完備されている。

90%のメンターが生徒の科学技術への関心喚起や自尊心の向上に効果があったとし、同様に92%のチームリーダーが生徒の自信向上、理論を実践に転換することに効果があったとしている。同77%が選択科目に理数系科目をより多く履修するようになったという効果、66%が出席率への効果があったとしている。

<Roots & Wings Mentoring Program>⁴²

1992年、英国のBITCの主導によって開始されたプログラムで、その名称は、「個人の価値の根源と個人の成長の翼」Roots (of personal worth) and Wings (of personal growth)を意味している。退学や非行等、真つ当な世間から排除される危機的状況にある子どもとその家族を、提携企業の従業員メンターが支援している。毎年、平均100組が活動している。

例えば、Deptford Green校（ロンドン南東部の総合制学校、11-18歳）ではCitibank

等3社と提携し、社内コーディネーター（メンター募集担当）とプログラム促進者が協力して、情報管理、オリエンテーション、モニタリング、評価分析を行っている。不登校生徒、問題行動のある下位10%の生徒を除き、メンタリング・プログラムの効果が最も大きいと予想される生徒を選抜し、保護者の承認を得た上で、最低、二週間に一度、1時間以上の面談を要請している。メンターは、メンティの学校を訪問したり、メンティが放課後メンターの職場を訪問したりし、電話やメールも活用されている。メンターはプログラム・コーディネーターを通じて、メンティの学業等の進歩の状況を非公式に伝達され、年2回の活動反省会ならびに、メンターと保護者との交流行事も開催されている。1994年から99年までに60人の生徒が参加し、同校の視察報告でもメンタリング・プログラムを含む生徒指導体制は大変良好であると認められた。メンタリング・プログラムは効果がなかったとする参加生徒は10%以下であり、プログラムに参加した生徒の60%は教育を継続し、参加していない生徒のそれは40%という違いが見られた。

1998/99年の3学校4企業への評価調査によれば、メンタリング・プログラムについて、教師の57%が自信、50%が動機・熱意、44%が社会スキルの増進に効果があったとしている。

<その他の非営利企業の事例：The Hospital Youth Mentoring Program>⁴³

上記の営利を目的とする企業に加え、非営利企業もメンタリング・プログラムに積極的に貢献している。その代表的事例として、ここでは1998年に『メンタリングの今日的問題』⁴⁴において、21世紀のメンタリング・プログラムの四つのモデルの一つと取り上げられた米国のThe Hospital Youth Mentoring Programを取り上げたい。このプログラムは、成功を求めて能力ある者が生まれ故郷を離れ、次世代が危ぶまれる都市問題を憂慮し、その問題解決に関心を示してきたThe Commonwealth Fundが1993年に4年間の試行プロジェクトとして270万ドルの基金を準備し、貧困家庭出身の学生と医療従事者であるメンターとを組み合わせることによって、高校卒業から高等教育や就職に向けた転換を支援しようとするものである。ボルチモアのジョンズホプキンス病院がプログラムの管理運営にあたった。全米の15組の都市部の学校とその近隣の病院のペアが参加し、その内訳はフィラデルフィア（2）、ニューヨーク（3）、ニューヨーク州ロチェスター、ミズーリ州セントルイス、ロサンゼルス、ダーハム、デモイン、メイン州ポートランド、クリーブランド、アナーバー、ナッシュビル、ワシントンD.C.である。試行プログラムに計830人の学生が参加し、今日に至るまで後述するような目覚ましい成果を挙げている。

これらの15組は、それぞれ固有のアプローチで多様なメンタリング・プログラムを提供しているが、そうした多様性の中にあって共通するプログラムの中核構成要素は、病院、学校、生徒、メンター、プロジェクト・コーディネーター、ジョンズホプキンス病院である。各病院はそれぞれの地域の学校とパートナーシップを組み、メンターを提供することに加え、有償・無償のインターンシップや夏期休暇の雇用、学期中のアルバイトを含む病院での多様な経験を提供している。各学校ではプロジェクト責任者が病院と緊密に連携し

ながら、このプログラムから最も利益を受けそうな生徒を特定している。典型的な参加生徒は、一人親の低所得家庭の出身で平均C以上の成績を維持し、退学等の危機的状況にありながらも将来性が見込まれる生徒である。生徒による申し込みと、プログラムへの興味の有無に関する面接に基づき、参加が決定される。メンターは、医者、看護師、医療技術者、事務職員などの各病院の多種の医療従事者であり、生徒の兄弟のようなキャリア・ガイドにふさわしい、生徒のために多種の機会を提供するのに興味関心のある、役割モデルとなるような職員が選ばれている。各病院のプロジェクト・コーディネーターがそうしたメンターに相応しい人物の特定と募集を行い、学校との連絡、メンターとメンティのペアへの支援を行うと共に、プログラムのネットワークにおける各病院の代表を務めている。ジョンズホプキンス病院に設置されたプロジェクト・マネージャーの事務局は、これらのプログラムを統括し、現地訪問や継続的な技術援助、定期的なネットワーク会議を通じて、各プログラムの統合と軌道維持に貢献している。

生徒（第9学年から第12学年）は毎週一日午後、2年から4年にわたり、定期的継続的に病院を訪れ、メンターに伴われながら、病院のすべての部署の仕事を観察し、それらの部署の一つで数ヶ月留まりながら、多様なキャリア発達や交流活動に参加している。メンタリング関係については、毎月2回は病院の内外で個別に直接会い、毎月2回は電話で話している。病院では交流活動やスポーツ、キャリア探検活動もなされている。参加学生の96%が大学に進学し、90%がメンタリングを「積極的な意味のある経験」とし、62%がそれぞれのメンターと交流を保っている。関係者へのインタビューでも、このプログラムが学校にはない新たな出会いと経験を生徒に提供していることが報告されている。

5. おわりに

以上の事例から、米英において企業が積極的にメンタリング・プログラムを行い、青少年の発達支援に大きな成果を上げ、メンターにも深い満足感を与えていることが判明した。これらの多くの企業が、テレメンタリング等、企業が持つ独自の技術や専門知識を生かした青少年向けの一対一の個別の継続的メンタリング・プログラムの工夫を行っている。こうした動向は、日本国内においては殆ど見られず、日本企業の海外支社もメンタリング・プログラムへの資金援助は行ってもプログラムそのものへの関与は行っていない。2002年になされた中島⁴⁵による日本企業のトップへの聞き取り調査においても、社内の人的資源開発としてのメンタリング・プログラムはともかく、社会貢献型メンタリング・プログラムへの反応は鈍い。

こうした中、以上で明らかとなったメンタリング・プログラムと企業の連関のあり方には、共通性と多様性が見られることが重要であると思われる。共通性については、米英両国においてメンタリング・プログラムへの企業の関心は主に雇用問題と青少年問題にあり、両者のいわば一石二鳥的な同時解決としてメンタリング・プログラムの枠組みと活動内容が工夫され、一人の力で可能な社会貢献、社会改革への道が、企業の社会貢献として模索

されているということである。

多様性については、米英では、米国の影響を受けて英国のメンタリング・プログラムが開始されている一方、米国においては単独企業、単独企業支部、個人が自発的に試行的にメンタリング・プログラムを開始している点が特筆される。米国においてもメンタリング・プログラムの連合団体は存在するが、それはあくまでも緩やかな結果的な連合である場合が多く、単独団体が主体になる分、プログラムが安定して存続しているとはいいがたい面があることも否めない。一方、英国は当初から政府機関および企業、学校等の連携が先行し、メンタリング・プログラムは企業経営者主導のボランティア活動という側面があることも指摘されている。

こうした多様性は、日本におけるメンタリング・プログラムの可能性により具体的に広範な政策選択可能性があることを示しており、できる限りメンタリング・プログラムのもつ危険性やネガティブ・メンタリングの可能性を回避する工夫をこらしながら、多様なメンタリング・プログラムの実践的試みに踏み出す時期が来ているように思われる。

-
- ¹ Colley, H., *Mentoring for Social Inclusion*, RoutledgeFalmer, 2003.
 - ² 筆者稿「<研究ノート>青少年向けメンタリング・プログラムの構造的特徴と類型」『青少年教育フォーラム』(国立オリンピック記念青少年総合センター研究紀要)第3号2003年。
 - ³ Shea, G.F., *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*, Crisp Learning, 1997(1992), p.8.
 - ⁴ 長谷川博一『こんにちは、メンタルフレンド』日本評論社2000年。伊藤美奈子「メンタルフレンド活動による不登校児童の変化：不登校のタイプとメンタルフレンドの属性による比較」『カウンセリング研究』第35巻第3号2002年。等。
 - ⁵ 伊藤みのり・伊藤篤「子どもの発達支援法としてのメンタリングおよびメンタルフレンド事業の有効性」『人間科学研究』(神戸大学発達科学部)第9巻第1号2001年。筆者稿「青少年の健全育成のためのメンタリング・プログラムに関する考察：米国デラウェア州の事例を中心に」『言語文化』(愛知淑徳大学言語コミュニケーション学会)第9号2001年。「円環的生涯発達支援としてのメンタリング・プログラムに関する考察」『教育学研究』第69巻第2号2002年。中川恵理子「米国の青少年個別支援型メンタリングの展開と方法」『生涯学習・社会教育学研究』(東京大学大学院教育学研究科生涯教育計画講座社会教育学研究室)第27号2002年。筆者稿「<研究ノート>米国高等教育におけるメンタリング・プログラムの研究成果と意義」『教育学研究』第70巻第2号2003年。
 - ⁶ 田原俊司「公立学校へのメンター導入の試み」『神田外語大学紀要』第14号2002年。同「児童生徒の人間関係の危機と創造：学校メンタリング導入の検討」『人間関係学研究』第9巻第1号2002年。
 - ⁷ 『別冊化学：完全ガイド化学オリンピックへ行こう！』化学同人2003年6-7頁、32-50頁。
 - ⁸ 例えば、Wunsch, M. A., *Mentoring Revisited*, Jossey-Bass, 1994, p.1, Hamilton, S. F., *Apprenticeship for Adulthood*, The Free Press, 1990, p. 156. 等。
 - ⁹ 例えば、OECD, *Student Engagement at School: A Sense of Belonging and Participation*, 2003, p.30 & p.73. 同報告書によれば、OECDに加盟する32カ国の15歳の生徒と比べ、日本の生徒は全体として数学が1位、科学が2位と成績はよいが、成績は平均以上だが所属意識が低く学校になじめない「孤立型」の生徒が32%を占め、

- 32 カ国の平均の 20%をはるかに上回っている。
- 10 例えば、宮本みち子『若者が「社会的弱者」に転落する』洋泉社 2002 年。「働くということ：自立阻む豊かさの罪」『日本経済新聞』2003 年 11 月 4 日。
- 11 中島薫「企業による社会貢献型メンタリングの効果と可能性」(慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士学位論文) 2002 年度。
- 12 山田達雄『学校と企業のパートナーシップに関する国際比較調査研究』(最終報告書、研究課題番号 11691110) 2002 年。
- 13 Lave, J. & Wenger E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991.(佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書 1993 年)
- 14 『青少年白書』各年版, Hurrelmann, K. & Hamilton S., ed., *Social Problems and Social Contexts in Adolescence*, Aldine de Gruyter, 1996.他。
- 15 Bourdieu, P., *Forms of Capital*, in Halsey, A. H., et al. eds., *Education: Culture, Economy, Society*, Oxford University Press, 1997 (1983).
- 16 Coleman, J., *Foundations of Social Theory*, Belknap P of Harvard University Press, 2000 (1990).
- 17 Putnam, R.D., *Bowling Alone*, Simon & Schuster, 2000.
- 18 Lin, N., *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 2001.
- 19 Putnam, op.cit.
- 20 (<http://www.mentoring.org>)
- 21 Miller, A., *Mentoring Students & Young People*, Kogan Press, 2002.
- 22 L.リーグル「文化と社会化」J.シュリーバー編著『比較教育学の理論と方法』(馬越徹・今井重孝監訳)東信堂 2000 年。
- 23 筆者稿「米国におけるメンタリング運動の展開」『言語文化』(愛知淑徳大学言語コミュニケーション学会) 第 11 号 2003 年を参照。
- 24 Harvard Family Research Project, *A Profile of the Evaluation of Sponsor-a-Scholar*. (<http://gseweb.harvard.edu/hfrp/projects/afterschool/mott/sas.pdf>)
- 25 Freedman, M., *The Kindness of Strangers: Adult Mentors, Urban Youth, and the New Voluntarism*, Cambridge UP, 1993, pp.52-53. (<http://www.ihad.org/history.php>)
- 26 Ibid. (<http://www.ed.gov/programs/gearup/index.html>)
- 27 Powell's New War, *Newsweek*, April 28, 1997.
- 28 (<http://www.americaspromise.org/>)
- 29 BITC は、世界 200 カ国以上で 1570 万人を雇用し、英国労働力の 20%を占める 700 の企業からなる慈善団体である。
- 30 Miller, op.cit.
- 31 Colley, op. cit., p.16.
- 32 Ibid., pp. 16-18.
- 33 Ibid., p. 17.
- 34 Miller, A., *Business and Community Mentoring in School*, DfEE, Research Briefs, Research Report No. 43, 1998.
- 35 Ibid.
- 36 (<http://www.gse.uci.edu/doehome/EdResource/Publications/Mentoring/company>)
- 37 (<http://www.ml.com/reporters/scholarshipbuilder>)
- 38 筆者稿「米国のメンタリング・プログラムにおける IT の活用」『言語文化』(愛知淑徳大学言語コミュニケーション学会) 第 10 号 2002 年。(<http://www.telementor.org>)
- 39 (<http://www2.bitc.org.uk>)
- 40 渡辺「米国のメンタリング・プログラムにおける IT の活用」、前掲論文参照。

(<http://www.mentornet.net>)

⁴¹ (<http://www.usfirst.org/>)

⁴² Miller, 2002, op.cit., pp. 59-62.

⁴³ (<http://www.mentor.jhmi.edu/program/brief.html>)

⁴⁴ Grossman, J.B. ed., *Contemporary Issues in Mentoring, Public/Private Ventures*, 1999.

⁴⁵ 中島、同上論文。