

# 日本IBMが取り組むキャリア形成支援 — キャリア計画(IDP)、メンタリング、キャリア・カウンセリング —

IBM が Globally Integrated Enterprise (GIE) の実現を目指す上で、社員一人一人がプロフェッショナルとしていかに成長するかが非常に重要になります。そこでIBMでは「社員の成長がIBMの成長の源泉である」という考えに基づき、多様化するグローバル環境の中で、社員が自分ならではのキャリアを築いていくことを積極的に支援しています。

今回は、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）におけるキャリア形成支援のフレームワーク、キャリア計画（IDP: Individual Development Plan）、およびキャリア形成の相談窓口について紹介します。またキャリア形成の相談窓口として重要な役割を果たしているメンタリングとキャリア・カウンセリングの取り組みについて、実践例や具体的な活動内容を紹介します。

## ① 日本IBMにおけるキャリア形成支援

日本IBMにおける社員のキャリア形成支援は、4つのSTEPと相談窓口で構成されています（図1）。キャリア形成支援のイントラネット・ポータルサイトを通じて、各STEPにおいて必要な情報や実施すべきアクションを網羅的に提供しています。社員がキャリアについて、「こんなときは、まず何をしたらいいのか?」「グローバルではどんな情報が提供されているのか?」「この場合は誰に相談したらいいのか?」などの疑問を持ったときに、いつでもアクセ

## Approaches to Career Development Support - Career Development Plan (IDP), Mentoring, Career Counseling -

In order for IBM to transform into a Globally Integrated Enterprise (GIE), how individual employees grow as professionals becomes very important. Therefore, based on the idea that "employee growth is a source of IBM growth," we provide positive support for the employee to build his or her own career in the changing global environment. We introduce the framework of career development support, career development plan (IDP: Individual Development Plan), and the consultation office of career development at IBM Japan. In addition, practical examples and concrete details of activities regarding the approach towards mentoring and career counseling that play an important role as the consultation office of career development are introduced.

スして確認することができます。

キャリア形成という観点で中心的な位置付けにあるのが、キャリア計画（Individual Development Plan: 以下、IDP）です。STEP2「将来の目標を立てよう」で、自分はIBMという企業で働く中で、どのような人になりたいのか? どのような分野でどんなことができる人になりたいのか? 自分のキャリア・デザインの核として、目指す目標とそこに到達するための実行プランを社員が設定します。そして、社員と所属長が面談を行い社員一人一人のキャリア目標と実行プランを相談の上、IDPというWebベースの共通フォーマットに記録として残します。

キャリア目標と実行プランについては、所属長と定期的に進捗状況を確認し、必要に応じてプランの見直しをすることが重要です。このサイクルによりキャリア形成活動を計画的かつ継続的に推進します。IDPを使ったキャリア計画のサイクルは単年度ではなく、中長期にわたる継続的なものです。

また、社員がキャリア形成上の悩みや問題を相談する第一の窓口は所属長ですが、所属長以外の意見も聞きたいときには、さまざまな相談窓口があ

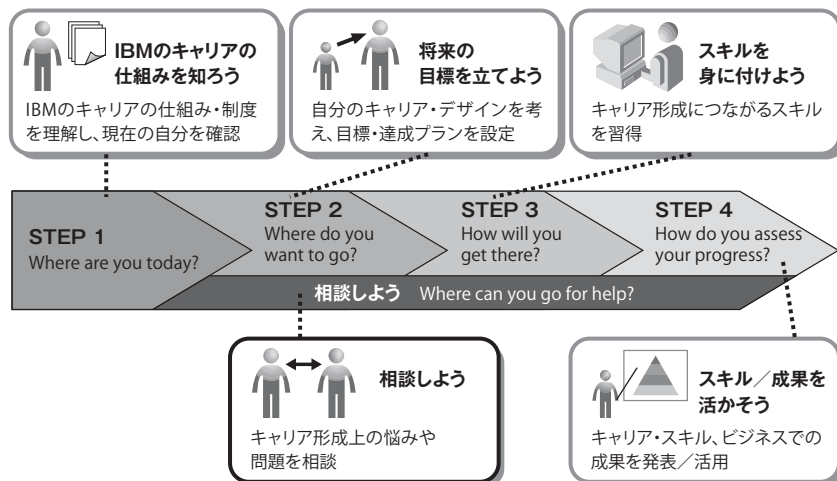


図1. IBMにおけるキャリア形成支援

ります。ロール・モデルとなる人からのアドバイスを得たい場合は先輩やメンターに相談、キャリア目標と実行プランを考える上で自分の所属部門の育成方針を理解したい場合は部門キャリア形成支援担当（Career Development Initiative Lead）に相談、職種ごとに必要となる専門スキルの身に付け方や活用方法を知りたい場合は、職種ごとの育成を計画し推進しているプロフェッション・リーダーに相談します。またほかでは相談しにくいキャリアやワーク・ライフ・バランスに関する悩みは、キャリア・カウンセラーに相談します。

## ② 日本 IBM のメンタリングへの取り組み

日本 IBM でのメンタリング・プログラムは、技術系若手社員の成長を支援する IPIC（IT Professionals Innovation Center）プログラムがメンタリング・プログラムのエントリー・レベルとして導入されているほか、昇進制度審査受審に向けた準備の支援や社内認定準備などにも活用されています。日本 IBM ではコーチング・スキル [2] を重要なコミュニケーション力と位置付けているので、メンターやメンティーへの研修コースも豊富に用意されています（表 1）。一部の研修は必須コースとなっており、メンタリング・プランの充実の重要性を理解した上でメンタリングに望めるようなプロセスが確立されています。

### 2.1 メンタリングとその目的

ところでメンタリング [1] とはどのようなものなのでしょう。フリー百科事典の Wikipedia から抜粋すると、「指示や命令によらず、メンター（Mentor）と呼ばれる指導

者が、対話による気付きと助言によりメンティー（Mentee）本人の自発的・自律的な発達を促す、人の育成、指導方法の一つ」とあります。

メンタリングの目的の「枝葉」となる部分はおのおののメンティーにより異なってきますが、「根幹」となるものは前述の IPIC にて定義している以下の目的になります。

- メンティーの自律的な成長を促すためのプログラム
- 「手本」となる先輩社員がメンターとなり、率先して後輩を育成できる風土の醸成
- 互いへの思いやりの気持ちと信頼で結ばれたメンティーとメンターとの深いきずな作り
- 自分たちのスタイルにあった活動をすることにより、多くの「価値あるもの」の発見を目指す
- メンティーの育成を支援することによるメンター自身のさらなる成長

また、メンタリングの究極の目標は、「メンタリングを卒業してもメンティーが自律的な成長を継続できる存在となること」と筆者は考えています。

### 2.2 メンタリングの実践例

効果的なメンタリングを実践するため、ステップとポイントを簡単に説明します（図 2）。

#### (1) 導入セッション事前準備

今後の方向性を決める重要なセッションです。どのように進めるのか、重要な項目のリストアップを行います。

#### (2) 導入セッション実施

- 自己紹介とともに、メンタリングをどのように進めるか、目的や全体像などのメンターの考えの説明
- メンティーの価値観、大切に思っていることのヒアリング

表1. メンタリング研修コース

コース名称	説明	研修形態	必須・任意	対象
IBM メンタリングの基本 - 良いメンターとなるために -	4 原則、プロセス、SMART によるメンタリング・プランの充実の重要性を説明します。	e-ラーニング	必須	メンター
Effective Communication for Mentors (メンターのための効果的なコミュニケーション技法)	コアアクティブ・コーチングの基礎をロールプレイを中心として実践的に学習します。	クラス・ルーム	受講推奨 (ノミネーション制)	メンター
コーチング手法を使った対話	コーチング手法について学びます。コーチング・モデルである GROW モデルについて学び、対話にどのように応用していくかについて学習します。	e-ラーニング	必須	メンター・メンティー
Let's Start キャリア・デザイン	Learning Organization を理解する。自分のキャリアを自らデザインする。キャリア実現に向けての支援の 3 点を中心に学習します。	e-ラーニング	必須	メンター・メンティー
メンタリング ICP / DE インタビュー	技術系プロフェッショナルがそれぞれの Mentoring Style を説明します。	e-ラーニング	任意	メンター・メンティー
メンタリング展開事例紹介	日本 IBM システムズ・エンジニアリング（株）での Mentoring 展開事例を説明します。	e-ラーニング	任意	メンター・メンティー

ICP：IBM Certified Professional

DE：Distinguished Engineer、技術理事

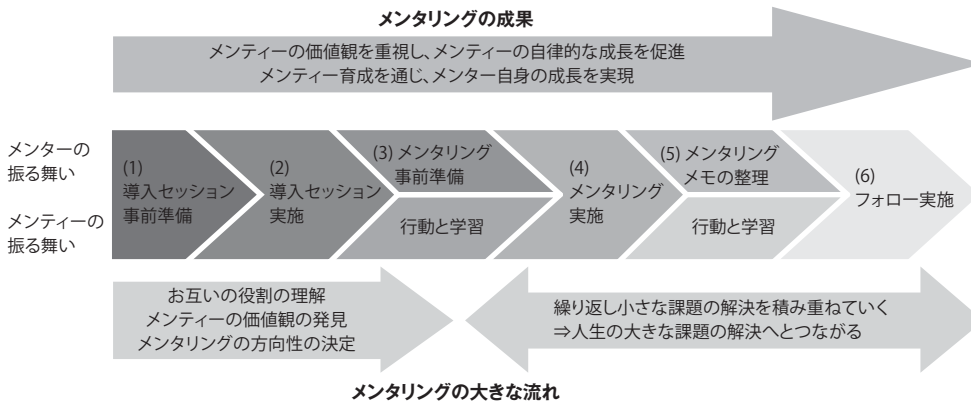


図2. メンタリング・プロセス

高いモチベーションと実現力が伴います。

(2) 「メンティーの行動を深め、学習を深める」中でのそれぞれの役割を認識する

メンティーは「行動」「学習」、メンターは「進める」「深める」ことに力点を置きます。メンターはメンティーの成長にとっては触媒のような存在、つ

まり本来“自発的に起こり得る反応”に対して働きかけ、反応速度を増加させる役割を担うことをしっかりと認識する必要があります。

(3) 若手にはティーチング技法とコーチング技法をミックスした、バランスの良いメンタリングを心掛ける

特に経験の浅いメンティーはメンターに対してスキル・知識へのアドバイスも欲していますので、臨機応変な対応が必要です。ここで最も重要なことは、アドバイスに従わなくてもメンティーから生み出された結論・行動を尊重することです。

メンティーの取り組む姿勢にもコツがあります。アドバイスを求めるのか、それとも自分の中で生み出された解決策を醸成していくのかを明確にしてメンタリングに臨むことが必要です。メンティーが自分自身としっかり向き合うことによって初めて「価値あるもの」の創出が可能になると考えます。

## 2.4 人材育成の核へ

今後はメンタリングを十分に活用することにより、自律的な成長の対象を個人だけではなく、組織にも広げることが望ましいと考えます。メンタリングは人材育成の核となすべきものと筆者は考えますので、さらなる施策の拡充が必要になるでしょう。また、メンタリングという形式にとらわれず、普段からのコミュニケーションにも有効なツールとしての認識が高まり、空気のように自然と受け入れられるようになれば、「コミュニケーション」＝「人材育成」となる時代も訪れるのかもしれない。

## ③ 日本IBMのキャリア・カウンセリングへの取り組み

### 3.1 経緯

1990年代初頭に未曾有の赤字を出す状況に陥ったIBMは、いわゆる「ガースナー改革」により、大きな戦

を実施（キーワードを見つける）

- メンタリングを実施するにあたり、お互いに理解しておくべきこと、原理原則をまとめる
- メンタリングで主に扱いたいテーマの決定

### (3) メンタリング事前準備

後述のメンタリングメモから前回のメンタリングを振り返ります。これによりセッションが独立した“点”ではなく連続した“線”の活動になります。

### (4) メンタリング実施

- 前回のメンタリングの内容の確認
- アクション・プランの結果と感想のヒアリング
- メンティーによるアクション・プランの策定とメンターへの報告方法・期日の決定

### (5) メンタリングメモの整理

メンタリング実施中はメンティーに傾聴しなければなりません。メモは最小限にとどめておき、終了後にメモしたキーワードを元に内容を整理します。

### (6) フォローの実施(随時)

アクション・プランの実施結果の確認などを電話やメールなどでフォローすることにより、メンタリングが頻繁でなくとも二人の協働・信頼関係を強固に保ちます。

## 2.3 メンタリングのコツ

では、どのようなことに注意してメンタリングを実践していけばよいのでしょうか。筆者の考えるメンターとしての実践の“コツ”は、以下の3つとなります。

(1) メンティーの価値観から生み出される考え方を最も重要視する

誰もが自分の価値観に基づき行動していると思います。メンティーの価値観を大切に扱い、メンティーが自らの価値観に合致した結論を生み出すことにより、行動に



略の転換を図りました。その一つがサービス・ビジネスへの傾斜です。

サービスの本質は、「お客様の問題を解決し、お客様に成功していただく」ことです。そしてその多くは、サービスを担う“人”の知識や経験、能力そして情熱などに依存します。そのため、サービスを提供する側の“人材の質”によって、“サービスの質”が決まるともいえます。

そこで IBM では、社員をプロフェッショナル集団に変革するための施策として、1991年に「プロフェッショナル制度」と呼ぶ社内資格制度を発足させました。社員一人一人のスキルを高め、それによって仕事の成果を出すために、学習とスキル向上の機会を提供し、人材の育成をこれまで以上に推し進めました。社員は自ら継続的に学習することを通じて、自己の市場価値を高め、自らのキャリア・デザインに基づくキャリアの形成を図っていくことになります。

一方で、制度の細分化・複雑化により、社員からの質問に答える専門の相談窓口が必要となりました。そこで2003年2月に「メール相談」を開始しました。しかしメールだけでは回答しきれないような内容のキャリア相談が増加してきたことや、「専門家によるキャリアの相談窓口」を望む所属長からの要望に応えるため、2004年4月からは「キャリア・カウンセリング（面談）」を開始しました。これに際し日本 IBM 人事では、社内キャリア・カウンセラーの養成を専門機関に依頼し、130時間に及ぶ理論と実技の教育を実施。人事部門の社員を中心に、約20名のキャリア・カウンセラー・チームを発足させました。なお日本 IBM では、キャリア・カウンセリング・スキルを人事部門に所属する部員のコア・スキルと認識し、キャリア・カウンセリング資格の所有者を継続的に養成しています。

### 3.2 キャリア・カウンセラー・チーム

現在のキャリア・カウンセラー・チームのメンバーは総勢26名。キャリア・カウンセリング・プログラム自体は人事施策の一環ですが、キャリア・カウンセリングという専門領域での支援が中心であることから、キャリア・カウンセラー・チームは組織に所属するのではなく、“コミュニティー活動”という位置付けで活動しています。その目的は、「キャリア・カウンセリングを通じて、日本 IBM および日本 IBM グループ社員のキャリア形成を支援すること」であり、全員が通常の職務を持つ“兼務”のメンバーです。メンバーは、人事部門に所属する社員が約8割ですが、中には人事部門以外の所属長やスタッフもいます。キャリア・カウンセラーとしての役割で正式にプログラム・オーナーより

任命を受け、職務の一環としての責任を負うとともに、評価を受けることになっています。

日本 IBM のキャリア・カウンセリングには、以下の「三原則」があり、社内のイントラネットで全社員に公開をしています。

- (1) 守秘義務：相談内容は必ず機密として扱います。相談者ご本人が了承しない限り、所属長や第三者などに情報を開示することはありません。
- (2) 中立の立場に立つ：常に中立の立場に立ち、相談者のご相談に対し誠実に回答します。
- (3) 人事権は持たない・行使しない：所属長が社員の人事管理やキャリア自立の支援に引き続き責任を持つことは従来と変わりません。このためカウンセラーが相談者に対し人事権を行使したり、異動や仕事の斡旋をすることはありません。

### 3.3 活動内容

キャリア・カウンセリングには守秘義務があるため個別の相談内容に触れることはできませんが、キャリア・カウンセラー・チームの活動を過去5年間の取り組みの中からご紹介します。

最も比重の大きい「キャリア・カウンセリング」は、その相談内容を「異動」「進路」「不安」「情報」の4つの類型に分けることができます（図3）。

ただし表面的には上記のような相談で来られるのですが、よくよく傾聴し、ご本人の“思い”に寄り添ってみると、別の要因が浮かび上がってくるが多々あります。例えば職場内での人間関係、特に所属長とのコミュニケーション不足であったり、自分に自信が持てなかったり、社内の膨大な情報に埋もれて目的とする情報にたどり着いて

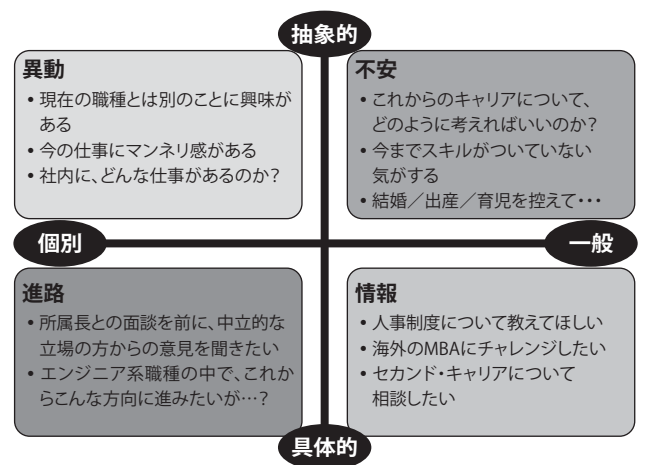


図3. キャリア・カウンセリング相談内容の4類型

いないなど、さまざまな背景が見えてきます。また、キャリア・カウンセリングによって自分の価値観を見つめ直し、自分の思いを客観的に認識することにより、現在の仕事のやりがいに気付き、意欲的に取り組むことが可能となるケースも少なくありません。入室時は暗い表情であったのが、約50分のキャリア・カウンセリング後には明るい表情で退出される姿を見ることは、キャリア・カウンセラーとして最もやりがいを感じる瞬間でもあります。

そのほかのキャリア・カウンセラー・チームの取り組みとしては、“Think Career Week”や“Think Career Month”と銘打った人事キャンペーンの一環としてキャリア・カウンセラー・チームが主催する「ミニ・ワークショップ」の開催があります。これは、「カード・ソートを使って価値観を探る」「ライフライン・チャートで自分の棚卸しをし、新しい自分を発見しよう」「明日から使える相手の気持ちに応える聴き方講座」などのテーマで、平日の90分程度を使ってキャリア・カウンセラーのスキルと経験を社員の皆さんにフィードバックする活動です。普段は目の前の仕事に追われて自分のキャリアについて真剣に考える時間を持たず、またその方法も分からない人たちに刺激を与え、日々の仕事の意味を考え、将来に思いをはせる一助になることを目的としています。ワークショップを行う関係上、各回20名程度の参加者ですが、毎回大変高い満足度を得ています。

また、2日間で自分のキャリアの棚卸しとこれからのキャリアをどうデザインしていくかを考える「キャリア・デザイン・セミナー」の企画・運営も昨年開始しました。

さらに社内ブログ「キャリア・カウンセラーの“ほのぼの”ブログ」(図4)では、キャリア・カウンセラー・チームのメンバーが日替わりでキャリアにまつわる四方山話を思い思いに語っています。「このブログを見てキャリア・カウンセリングに申し込んだ」という社員も増えています。

これらの取り組みにより、社員が自分のキャリアについて



図4. キャリア・カウンセラーの“ほのぼの”ブログ

前向きに考え、その時の相談相手の一つとしてキャリア・カウンセリングを利用できる環境がさらに進むことを目指しています。その結果、社員一人一人が生き生きと活躍でき、その持てる能力を存分に発揮できる環境としての「魅力ある企業」となるよう、チーム一丸となって取り組んでいます。

[参考文献]

- [1] 「メンタリング」『フリー百科事典 ウィキペディア日本語版』2008年6月12日 00:46 UTC、URL: <http://ja.wikipedia.org>
- [2] ローラ・ウィットワースほか (CTIジャパン訳)、コーチング・バイブル (第2版)、東洋経済新報社、2008年



日本アイ・ビー・エム株式会社  
人事 ラーニング&ディベロップメント  
キャリア開発

松下 尚史 Hisashi Matsushita

[プロフィール]

IBCS コンサルタントとして、製造業企業の業務改革・人材育成支援を実施の後、2007年より日本IBM人事でキャリア開発を担当。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
流通・GB・SM. 流通・第一SOサービス  
主任 I/T スペシャリスト

山中 克洋 Katsuhiro Yamataka

[プロフィール]

1993年日本IBM入社。2002年以降流通業のお客様を担当し、現在は戦略的アウトソーシング・サービスとして基幹システムの運用・保守を担当。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
人事、労務・関連事業人事  
アドバイザー HR プロフェッショナル

平林 正樹 Masaki Hirabayashi

[プロフィール]

リース・ファイナンス営業を経て、現在、人事部門にてケース・マネジメントに従事。GCDF-Japan キャリア・カウンセラー。日本キャリアデザイン学会会員。