

メンタリングを中心とした 技術系プロフェッショナル育成の構造的アプローチ

藤田 育夫 吉田 幸彦

Structured Approach to Develop IT Professionals

Ikuo Fujita Yukihiko Yoshida

技術系プロフェッショナルの育成手段として、従来のメンタリングやOJTは、経験の深い指導者の手厚い指導や幸運なジョブ・アサインを前提とするため、多数の希望者全員を対象とすることが困難であるという課題がある。

本論文では、高いコストをかけがちな方法や偶然性への依存が少なく、多数の希望者に対応できる新しいメンタリングの実施方法として、目標の確認、課題の設定、活動計画の立案と実施、フィードバックなど標準化されたプロセスと、各プロセスで必要となる記録簿・ガイド・事例などの参照情報を用いる「構造的アプローチによるメンタリング」を提案する。またその有効性を実施評価によって確認したので、その評価結果を示す。

As a means of developing IT Professionals, traditional mentoring or on-the-job instruction from one's elder assumes careful advice and helps from experienced persons as prerequisite or requires fortunate job assignment. Those approaches have difficulties to cover all who wants to be developed.

This paper proposes a "Mentoring based on structured approach", which uses processes such as setting goals, giving assignments, planning and implementing activities, and obtaining feedbacks, and which uses reference information including training records, guides, examples, etc. as a new way to carry mentoring with less dependencies to high cost or chance and to be able to offer to all applicants. Also, as a pilot program shows the effectiveness of this approach, the evaluation result is discussed.

Key Words & Phrases : プロフェッショナル・スキル ,メンタリング ,プロフェッショナル制度 ,人材育成 ,プロフェッショナル育成 ,ITスキル標準
Professional skills, mentoring, professional system, human resource development, IT skills standards

1 .はじめに

かつての技術系プロフェッショナルには、規模の大きい開発プロジェクトに比較的長期にわたって参加する中で先輩や上司からのOJTを通じた指導を受ける機会が豊富にあった。これに対し2003年にIBM社内で行われた若手技術者対象セミナーでは、キャリア・モデルになる人がいない、現在のプロフェッションと目標とするプロフェッションが一致していないという意見が多く発せられた。背景としては、現在のサービス・ビジネスにおいては専門性に応じた比較的短期の案件への参加比率が高いため、手本にすべき先輩

の姿が見えにくくなっていることが考えられる。また技術分野の広がりやそのスピードのため上司からの技術指導も容易ではない[1]。従って、現場でのOJTを通じた自然な成長に期待がもてなくなっている。

一方、IBMでは1992年からプロフェッショナル専門職制度を導入しプロフェッションの要件を明示した。認定されたプロフェッショナルはIBM Certified Professional(以降「ICP」と呼ぶ)と呼ばれる。要件は、全職種に共通の専門職としてのビジョン、ビジネスの実績とオポチュニティー、また職種に特化したスキル、経験、プロフェッショナル・ギブバック(他のプロフェッショナルへの貢献活動)などで示される。

また、経済産業省より発表されたITスキル標準(以降「ITSS」と呼ぶ)は、企業あるいは業界が求めるIT

提出日：2004年8月31日 再提出日：2005年6月5日

プロフェッショナルについて「職種 / 専門分野」ごとのスキル要件を熟達度とともに示している[2]。

このように技術系プロフェッションの要件(以降「人材像」と呼ぶ)が明示されることによりプロフェッショナルにとって自らのキャリアアップを図るための情報が整ってきたといえる。

ところが、必要な情報が整っていても、人材像の理解が進まないというプロフェッショナルの成長は望めない。現にIBMのICP認定審査における申請書類審査や面接審査の結果からは、人材像の理解不十分のため要件を満たさないまま申請し却下されるケースが少なからずある。

そこでキャリアアップを目指すプロフェッショナルに対し人材像の理解に基づく日々の活動への取り組みを促し必要に応じて軌道修正をサポートする仕組みとしてメンタリングが検討された。

一般にメンタリングはその語源から後継者を育成するエリート教育の手段として用いられてきたと言われる。現在メンタリングに求められる機能はキャリアの育成、高成果型人材の育成および一部メンタル対策も含まれ、メンター(指導する人)がプロテジー(指導を受ける人)に自らの業務において高業績を上げられるよう支援することであるとされている[3][4]。

しかし従来のメンタリングでは、メンターによる手厚い支援とメンターの資質に頼らざるを得ないため、自ら希望する社員全員を対象とするプロフェッショナルとしての成長支援を目的とする場合に必要のカバレッジと均質性を確保できない。

これに対し、キャリアの育成に焦点を絞り、構造的アプローチをとることにより、より少ないコストで均質性を保ちながら効果的なメンタリングが可能になるのではないかと考えられた。キャリアを問題にする場

合、最近ではキャリア・コンサルティングが脚光を浴びており、コーチングが「社員の仕事上のパフォーマンスの改善」を、カウンセリングが「社員自身が自己洞察を深めより建設的な方向で自分の問題の解決に向けて新たな行動が取れるようになること」を目標にするのに対しメンタリングは「社員が自分の組織の目指す方向に向かえるように援助すること」を狙っているとされ[5]、方向性としては適切であると考えられる。

本論文で論じる構造的アプローチとは、目標の確認、課題の設定、活動計画の立案と実施、フィードバックなどのプロセスと、それぞれのプロセスで必要となる記録簿・ガイド・事例などの参照情報、および関係者の役割の定義に基づく構造に従った育成のアプローチである。メンタリングは、それを推進するための主要な手段と位置付けられる。

本論文では以下、2章にて、提案する構造的アプローチによるプロフェッショナルの育成の具体的構成を述べ、3章にて、筆者らの所属する組織(以降「当該組織」と呼ぶ)における試行での評価結果に基づき、効果的運用の条件を考察する。

2.メンタリングを中心とした構造的アプローチ

2.1 プロフェッショナル育成の構造

プロフェッショナル育成の全体のプロセスは図1のように構成される。社員は必要な前提研修を受講し、所属長との面談によるキャリア・インタビューで必要性を話し合った上でメンタリングを実施する。社員の自主的な取り組み意欲を前提とすることが従来のメンタリングとの大きな違いである。

以下に前提研修、キャリア・インタビュー、メンタリング・プロセスの3つのプロセスについて、当該組織

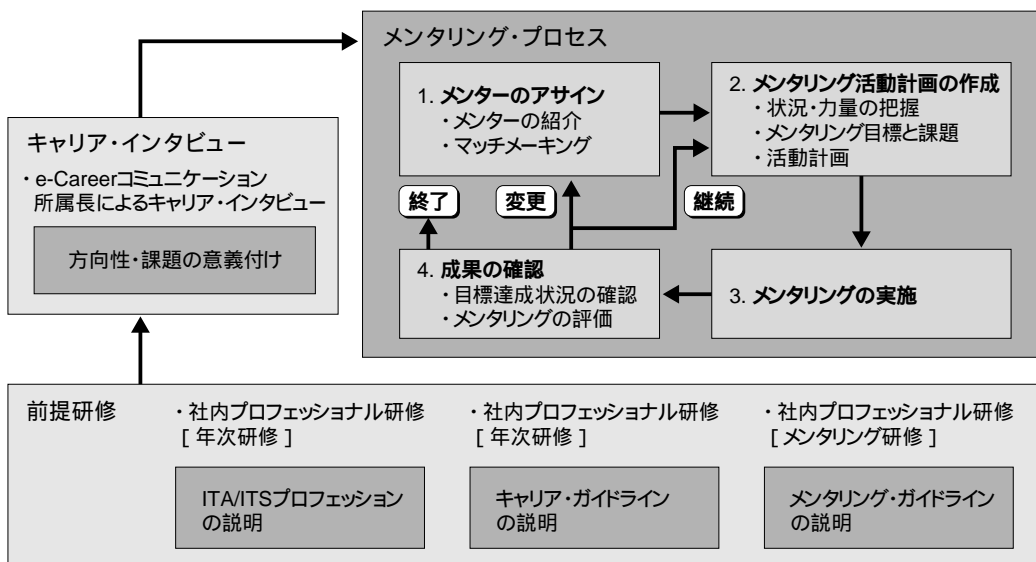


図1. プロフェッショナル育成のプロセス

での実施例を紹介しながらそれらの意義と特長を述べる。

(1) 前提研修

当該組織において、いくつかのプロフェッショナル研修が実施されており、そのうち「年次研修」と「メンタリング研修」がメンタリング・プロセスに関係する。

年次研修：5年目前後までの社員向けに、年次に応じて組織、ビジネス、スキル・マネジメントなどの理解を深めるために定期的実施され、テーマとして、ITA(ITアーキテクト)ITS(ITスペシャリスト)の違い、ICPに向けてのキャリアアップ、成長のための支援プログラムの説明をする中で、メンタリング制度を紹介し活用を促している。

メンタリング研修：メンタリング制度活用の前提として実施されている。プロテジー、メンター、ライン専門職(プロテジーの所属長)という役割の異なるプロフェッショナルの同時参加により、制度、メンタリング・ガイドライン、参照情報のインデックス、ツールなどの知識を伝達する。メンター候補はICP認定申請経験者に限っているため人材像の詳細説明は含めていない。

(2) キャリア・インタビュー

IBMの人事制度で義務付けられている個々の社員の自律したキャリアの形成を目的とした社員と所属長の一対一の面談である。社員からの中長期的な目標とそのためのジョブアサインへの希望に対し所属長はキャリアの方向性や実現についてのガイダンスの一環として社員にとってメンタリングが有効であると判断すれば制度の活用を勧める。

2.2 メンタリング・プロセス

メンタリング・プロセスは4つのサブプロセスで構成される。サブプロセス毎に参照情報との関係も含め説明する。

(1) メンターのアサイン(マッチメイキング)

メンタリングは、プロテジーの自律的な取り組みが前提であるので、希望者がメンタリングを申請することから始まる。あらかじめ用意された「メンター候補リスト」あるいは面識のある先輩のなかから選んだ後「個人のプロフィール」や「経験カード」を使って専門分野や経験などを確認する。決められない場合、人選を所属長あるいは担当スタッフに任せることもできる。

メンター候補としては自分の目指すプロフェッション(ITA、ITSなど)と専門分野まで一致しているほうが望ましいといえるが、絶対条件ではない。どの方向を目指すのかを見極めるためのメンタリングもあり得る。

申請を行うと、希望者によって指名されるか所属長や担当スタッフによって推薦されるメンター候補に依頼が届く。メンター候補は、申請者の目指すプロフェッ

ション、「個人プロフィール」、「経験カード」などによって申請者の概略を確認し、承諾することによりメンターとプロテジーの関係が確立する。すなわち、マッチメイキングが成立する。

(2) メンタリング活動計画の作成

このサブプロセスにおいては、プロテジーの状況・力量の把握、メンタリング目標と課題の設定、活動計画の作成を行う。

状況・力量の把握のために面談には十分な時間をかけ、プロテジーの現在のジョブや社内外活動などの状況と、行動の事実や経験の有無や程度を確認する。それをプロテジーの目指すプロフェッションの「人材像」に照らし伸ばしたいスキル、必要な経験やプロフェッショナル・ギブバック活動を検討し、プロテジーと認識を共有する。

共有できた認識を基に、遂行能力の獲得を目標として設定する。たとえば、「現在は特定のミドルウェアの導入と設定においては他を指導できるスキルを有するが、周辺のソフトとの連携や上位のアプリケーションに課すべき制約の緩和などを含めた基盤設計が実施できるようになる。」などを目標とする。

その目標達成のために必要な学習や経験すべき活動を挙げ課題として設定する。課題はビジネスに基づくJOBアサインの範囲の活動に加え、社内外でのコミュニティー活動も視野に入れる必要がある。いずれにしてもプロテジーが現在アサインされているJOBやおかれた環境の制約の範囲内で可能な課題を設定することが肝要である。多くの場合、どのような仕事であっても、取り組み方、考え方によって経験として得るものは大きく変わってくるという考え方に立脚すべきである。

そして、設定した課題について、期限や具体的な方法を検討し活動計画を作る。ここまでくればプロテジーの主体的な提案が可能になるので、メンターは情報提供や知恵を動員して活動計画作成に協力する。活動計画に応じてメンタリング終了時期を決める。

作成された活動計画は一種のディスカッションDB上のエントリーとして作られた「メンタリング・ルーム」に書き込み、プロテジーとメンターで共有し以降のメンタリング・プロセスの中で活用される。

(3) メンタリングの実施

面談を中心とした定期的なコミュニケーションを通じて活動計画の進捗よく状況の確認と、日々の活動においてプロテジーが抱える問題や悩みの相談に応じる中で、考え方やアプローチ方法についてメンター自らのノウハウを基にアドバイスする。自らの気づきを促すコーチング技術が役に立つ。

進捗よくの記録や気づいた点のメモなどを「メンタリング・ルーム」に記録する。

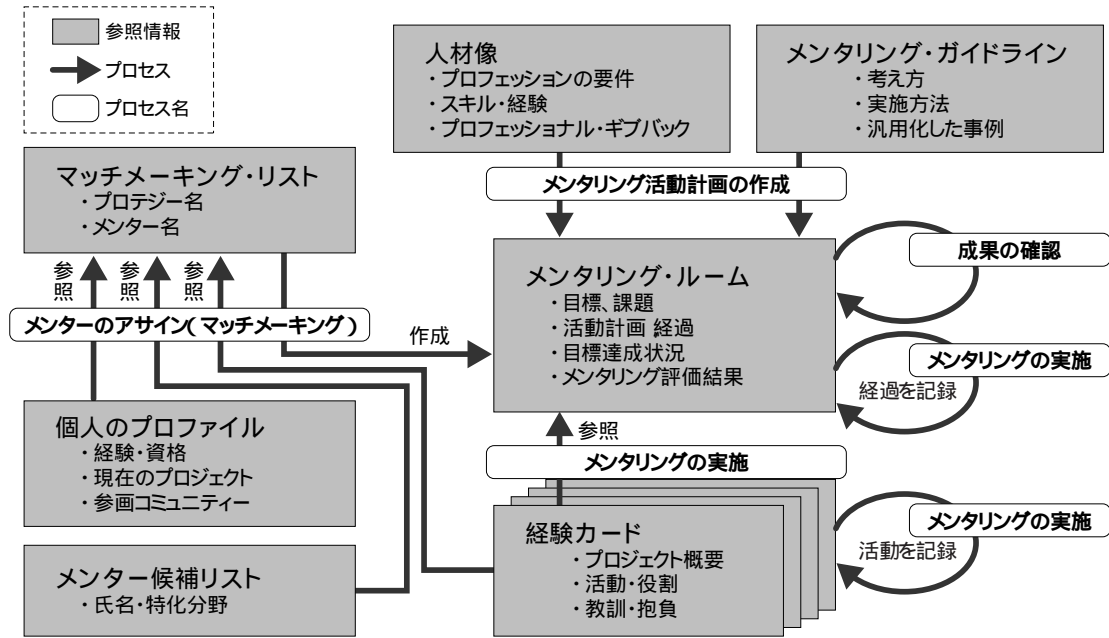


図2. 参照情報の関連

プロテジーは活動の区切りがついた時点でメンタリングをきっかけに取り組んだ結果、教訓および次回活用へ向けての抱負などを「経験カード」に記録する。
(4) 成果の確認

課題の完了あるいはあらかじめ決めたメンタリング終了時期などを契機に課題の完了と目標達成状況を総括する。未完了の場合でもその理由の分析や別のアプローチの可能性などについて話し合うことにより次回の取り組みに役立てることができる。この総括と評価は「メンタリング・ルーム」に記録される。メンターとプロテジーは、これに基づき、メンタリングの終了、メンターの変更または同一メンターによる継続のいずれかを定める。

2.3 参照情報

メンタリング・プロセスに必要な参照情報には、メンタリング・プロセス外で作成され参照されるものと、メンタリング・プロセスの中で作成・更新・蓄積されかつ参照されるものがあり、図2のように構成される。メンターがアサインされたときに「メンタリング・ルーム」が作成され、「経験カード」とともにメンタリングの進行に沿って更新される。

(1) 人材像

プロフェッション毎にその要件が定義されガイドラインとしてまとめられたもので、IBMグローバル共通の指針として使われている。

(2) メンタリング・ガイドライン

2.2で述べたメンタリングの考え方や実施方法を記述したガイドラインで、メンタリング研修とメンタリング・プロセスの中で活用される。

<p>状況</p> <p>主としてDB関連製品を中心としたテクニカル・サポートを行っている副主任ITSで、主任昇進後はITS-ICPを目指したいと考えている。</p> <p>目標</p> <p>各種製品のスキルを、質問への回答のレベルからアプリケーションの要件に応じたDBの設計提案のレベルに高める。</p> <p>課題</p> <p>例1: これまで出席していなかった設計や要件定義のミーティングに出席する。</p> <p>例2: 現在参画している技術支援サービスの中で、非機能要件の一つを取り上げ、現在の設計の問題点をリーダーに報告する。</p>
--

図3. 課題例

これには、過去のメンタリングにおけるベスト・プラクティス(成功事例)を汎化したものも含まれる。

ガイドの一例を挙げると、2.2(2)で述べたメンタリング活動計画の作成の中で、「xxxができるようになる」という目標に対し、必要な学習や経験すべき活動として「課題」を設定するようガイドする際、プロフェッション特有の対象技術や活動内容で表現した図3のような課題例を示すことで理解を助けている。

この課題例はITSの例であり「状況」にはプロテジーが現在アサインされているJOBの状況やキャリアの方向性についての希望を想定し、「目標」にはメンターとプロテジーによる共通認識(2.2(2)参照)を想定する。「課題」には種々の難易度での取り組み課題例を挙げておくとよい。

(3)メンター候補リスト

メンター候補は、業務経験が豊富であるというだけでなく、人材像を理解していることが必要である。従って、人材像に向けての自己実現のために意識的なスキル獲得や諸活動を行っているプロフェッショナルとして、ICP認定申請経験者を選び、担当スタッフにより候補者リストが作成されている。

(4)マッチメイキング・リスト

「メンターのアサイン」プロセスの結果できるメンターとプロテジーの組み合わせのリストである。主に担当スタッフの管理業務に使われるとともに、プロフェッショナル・ギブバック活動の記録としてのメンター経験、プロテジー経験の履歴データとして活用される。

(5)メンタリング・ルーム

「メンターのアサイン」プロセスの結果作られる。アクセスは一部の管理者を除き、メンタリング期間中にはメンターとプロテジー間で排他的に共有される。「メンタリング活動計画の作成」プロセスで内容が作成され、「メンタリングの実施」プロセスで途中経過が記入され、メンタリング終了時に「成果の確認」プロセスにて目標達成状況とメンタリングの評価が記入される。メンタリング終了後にこの内容が汎用化されノウハウとして蓄積し、2.2で述べた「メンタリング・ガイドライン」の一部として活用される。

(6)経験カード

当該組織のスキル制度で活用しており、参加したプロジェクトの概要、提供したソリューション、起票者の活動と役割、教訓・抱負などの記録である。「メンタリング活動計画の作成」サブプロセスにおいてメンターがプロテジーを理解するためのインプットとして、また「メンタリングの実施」中においては記録やコミュニケーションの手段として、メンタリング終了後にはプロテジーの活動記録として、さらには、メンターのメンタリング活動記録としても活用される。

(7)個人のプロフィール

個々のプロフェッショナルの経歴・資格、現在携わっている仕事、参画している社内外のコミュニティーなど、自らの得意分野を記したものである。メンタリングではメンターのアサイン(マッチメイキング)プロセスにおいて、特定の分野のスキルや経験をもったメンター候補者を探す場合、また依頼を受けたメンター候補者がメンタリング依頼者のプロフィールを確認する場合に活用する。IBMワールド・ワイドに共通のBluePagesというアプリケーションに格納され、登録・

検索機能が提供される。

3. 試行とその評価

3.1 試行の概要

メンタリングの必要性は、2002年にIBMグループ内で実施されたITプロフェッショナル育成検討タスクにおいて報告され、特に、すでに実施中のICP認定へ向けてのメンタリング制度に加えて中堅層へ向けてのメンタリングの必要性が提言された。これを受けて、当該組織内で検討の結果、適用効果と適用コストを把握することによりメンタリングの有効性を確認するために、試行が決定された。

プロテジー候補は入社5～6年からICP適格認定(ICP候補者としての認定)前までの中堅層、メンター候補はICP認定または適格認定申請経験者、プロテジー候補からの自主的な応募が前提という形で試行を開始した。試行に当たっては2章で述べたプロセス、参照情報を用いた構造的アプローチによるメンタリングを設計し適用した。

試行の概要は次のとおりであった。

- ・期間：2003年7月～12月
- ・手順：プロテジー候補募集
メンター向け研修実施
マッチメイキング
メンタリング実施
フォローアップ・セッション
終了と評価
- ・規模：プロテジー24名(副主任17,主任7)
：メンター16名(ITS:10,ITA:6)

3.2 適用効果の考察

プロテジー、メンター双方へのアンケートの結果を以下に示す。P1-P5、M1-M6についてはアンケート質問文への5段階の評価方式(100, 75, 50, 25, 0の配点)を用い、回答の加重平均の結果を便宜的に5段階(A:100-81, B:80-61, C:60-41, D:41-21, E: 20)で記述する。

プロテジーへの質問と結果

P1. キャリア実現の方向性理解	A
P2. 適切な課題の設定	A
P3. 課題は完了したか	B
P4. 課題はキャリア形成に役立つか	A
P5. 総合的にメンタリングは成功か	A

メンターへの質問と結果

M1. プロテジーの意識の変化	B
M2. 適切な課題の設定	B
M3. 課題は完了したか	C

M4. メンターとして得るものはあったか B
 M5. メンターの役割を果たし成功か C
 M6. メンタリング制度は育成に有効か A
 M7. 同時に可能なプロテジー数 1.9人
 M8. プロテジー一人当たりのW/L 3.2人日
 (注 W/L:ワークロード)

(1) 適用効果

メンタリング制度自体への評価は高く (P5, M6), メンターが考える以上にプロテジーにとっては得るものがありキャリア形成に有効と評価されている (P2, P4, M2, M5)。またフリーコメントでは課題の設定過程におけるコミュニケーションを通じて方向性やあるべき取り組み姿勢についての理解が深まったというプロテジーの指摘が多くあった。

この結果から、プロテジーにとっては、人材像の理解とそれに向けての自己実現のための取り組みかたへの理解が進んだ、という効果があったといえる。

(2) 適用コストとカバレッジ

今回取ったアプローチについてメンターは「プロテジー一人当たりのワークロード」が、試行期間6ヶ月に対し3.2人日 (M8) であり、それぞれの業務に支障をきたさない範囲で「同時に可能なプロテジー数」は1.9人 (M7) であると評価している。

当該組織の人員構成に当てはめ、全員を対象とするためにはメンター候補一人当たりプロテジー候補約3人という計算となる点、マッチメイキングの過程ではプロフェッションのタイプや専門分野の一致を厳密に追及すれば必ずしも全プロテジー候補に常時メンターをアサインできるわけではない点は課題として残るが、成長したプロテジーがメンターとなり成長の循環をプラスにすることは可能であり、継続的な制度の運用により、適切なコストの範囲内でのカバレッジの増加が可能であることを示している。

(3) 効果的運用の条件

本論文で提案する構造的アプローチによるメンタリングは、指導者の手厚い支援の代わりに、人材像を目標として据え、メンターがそれに近づくための適切な課題をアドバイスし、プロテジーが自律的に活動できることで成り立つ。試行結果のメンターからのコメント「自律したプロテジーの意欲的な取り組みが必要。メンターが何もかも教えるわけではない。」がそれを裏付けている。

従って、当アプローチが機能するためには以下の条件が必要であり、それぞれどのように整えることができるかをまとめている。

1. 明確な人材像が定義されていること

企業や組織が、従来の人事制度で定義している職務記述を加味しながらそれぞれのプロフェッションに

応じたスキル、経験などを具体的に示した独自のあるいはITSSをベースとしたプロフェッションの要件を明示することで整えられる。

2. 人材像を理解したメンターの存在

条件1に基づいた認定制度などを運用することで輩出可能である。

3. 自律的に活動できるプロテジー

本人の自覚によることも大きいといえるが、研修や制度により組織の方針や状況、業務上の基本的な知識の継続的な伝達を通じて意識を高める努力が必要。

4. 豊富な事例を含むメンタリング・ガイドライン

条件2が整うことにより、事例の収集や経験報告の交換を通じて可能になる。

このようにしてこれらの条件が整えば、メンタリングを中心とした構造的アプローチによる育成が可能になると考えられる。

4 .おわりに

本論文では、自然発生的な徒弟関係成立を多く期待できない昨今の状況下で、構造的アプローチによるメンタリングが、自ら希望する社員全員を対象とするプロフェッショナルとしての成長支援の手段として有効であることを示した。

今回の試行では、メンタリングの効率向上に寄与するメンタリング・ガイドラインの充実およびメンタリング自体の周知の重要性についても学んだ。これらをメンタリング研修の改善策として取り組み、2004年以降日本アイ・ビー・エム システムズ・エンジニアリング株式会社において「メンタリング制度」として継続実施中である。

同時に、メンタリングを効果的に行うためには自律したプロテジーが前提になることも学び、入社直後の基礎研修の修了者から入社後5~6年までの若年層向けの育成制度として「アドバイザー制度」が開始された。アドバイザー制度では、自律したプロフェッショナルといえるための要件を現実の業務に則したスキルや経験に置き換えたモデルとして設定されている。これにより、制度としては入社からICPに至るまでの切れ目のない成長支援制度が確立した。

今後の課題として、メンタリング制度及びアドバイザー制度のカバレッジの拡大とコーチングテクニックの活用など技術的な裏付けの強化に取り組む必要があると考えている。

参考文献

- [1] ITSSの全貌第2部(機能不全に陥ったOJT), 日経ITプロフェッショナル2003年1月号
- [2] ITスキル標準
<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download.html>
- [3] 本田勝嗣/石川洋, よくわかるビジネス・コーチング入門, 日本能率協会マネジメントセンター, 2002/01
- [4] 本田勝嗣, メンタリングの技術, オーエス出版社, 2000/10
- [5] 金井壽宏, 会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング, 日本経済新聞社, 2003/08



日本アイ・ピー・エム
システムズ・エンジニアリング株式会社
技術企画 スキル担当

藤田 育夫 Ikuo Fujita

[プロフィール]

1972年日本IBMの金融機関担当営業所にSEとして入社。お客様のオンラインシステム開発を10年にわたり支援した。その後、社内技術支援部隊であるシステムセンターにて、システムズ・エネイプリングを担当し、プロフェッショナル・スキル部門を経て、1996年ISEに異動。2000年よりISEにおける各種スキル施策の導入を推進している。

fujitaik@jp.ibm.com



日本アイ・ピー・エム
システムズ・エンジニアリング株式会社
アーキテクチャ・ソリューションズ
ICP エクゼクティブ IT アーキテクト

吉田 幸彦 Yukihiko Yoshida

[プロフィール]

1977年日本IBMに営業所SEとして入社。研修部門インストラクター、国際技術支援センター・スタッフなどを経て現職。主に製造業および金融機関のお客様のシステム開発にかかわってきた。e-business系ソリューションならびにエンタープライズ・アーキテクチャ構築のほか、実践に基づいたITアーキテクトの育成に取り組んでいる。

(情報処理学会正会員, ITSSセンター ITアーキテクト委員会委員)
yoshiday@jp.ibm.com