

世代間交流で知識・視点共有へ

人事部長クラブ7月例会

日本生産性本部は7月23日、第99期「人事部長クラブ」の7月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は「3M流リバースマンタリング」をテーマに、山口正宏・スリーエムジャパン常務執行役員が講演した。

山口氏は、3Mには「顧客と直接対話せよ」「よい仕組みをつくれ」「人を尊重せよ」という遺伝子が受け継がれていると指摘したうえで、「メンタリング」がメンターが知識と経験を共有し、メンティーのプロフェッショナル

としての旅を豊かにするための支援的な学習機会であるのに対し、「リバースマンタリング」はよりシニアな従業員を主な学習者とし、異なる経験を持つ、よりジュニアな従業員から学ぶ機会だと述べた。

また、リバースマンタリングについては、「目的を明確にする（リバースマンタリングのどの利用がチームにとって最も重要であるかを特定することで、成功のイメージとその測定方法を明確にする）」「プログラムを設計する（参加対象者・人数枠・期間・期待コミットメント・進捗観察）」「募集（オープンかクローズドか、

プログラムのプロモーション、認知度の向上）」「マッチング（マッチングの決定、マッチング基準、課題の回避）無意識のバイアスのリスク）」「プログラムの開始と監視（コミュニティ意識を築くために開始を記念する、サポートとリソースの提供、メンターとメンティーの両方に事前トレーニングを実施、参加者からのフィ

ードバックを受け取るためのシステムの開発）」の順番で実施するとよいと説明した。リバースマンタリングの目的については、知識共有の場を提供する、ネットワークと関係構築を支援する、変化への適応をサポートする、多様なつながりを促進すること、特徴については、フィードバックに込める（従業員からの要請に基づ

く）、多様性のあるペアリリング（部門・機能・地域を超えたメンターとメンティーの組み合わせ）、相互学習（異なる役割や文化の洞察を得る機会）、ボランタリーベースであることなどを挙げた。山口氏は、リバースマンタリングが成功するためには、経営層のコミットメント（経営層もメンターとメンティーとして参加）、企業文化（協働環境を育む共感ストーリーの共有と企業の存在意義の徹底）、信頼関係の三つが必要だと指摘した。

3Mはこれまでのメンタリングの運営の経過を経て、あえて二つのメンタリングタイプを区別せず、メンターとメンティーが双方向で学び合える機会（場）としてメンターシッププログラムと呼称して運営している。