

## 【組織部門 優秀賞】 富国生命保険相互会社

住 所：東京都千代田区内幸町 2-2-2  
ホームページ：http://www.fukoku-life.co.jp  
従業員数：13,836 人（内訳：男性 2,031 人、女性 11,805 人）  
業 種：保険生命業

### 1. 具体的な取組み・支援の主な内容

全国の支社に配属される新入社員の孤独感を軽減するため、2006 年 4 月にメンター制度を導入した。メンター制度の特徴として、以下の 3 点があげられる。

#### (1) メンターは指名制ではなく、全員 “公募制” で自ら応募してきた者である

メンター制度を成功させるには、メンターとしての資質よりも、むしろ積極的に活動に参加しようという熱意が重要と考え、一般的な指名制ではなく公募制とした。本来業務が忙しい上に、特別な評価やメンター手当等のインセンティブがない中、応募者がどの程度集まるか不安はあったが、制度初年度から目標人数以上の応募があり、反響の大きさに驚いている。制度開始から 4 年目を数える今年は、昨年メンティだった者がメンターとして応募してくる、という良いスパイラルも生まれ、新入社員数を大きく上回る者が参加する制度に発展している。

公募制の最大のメリットとして、制度に関わる前からモチベーションの高いメンターが集まることがある。特に人事部が推奨しているわけではないが、自宅に呼んで食事をごちそうしたり、休日にわざわざメンティの配属先の地方まで会いに行ったりと、それぞれのメンターが自主的に工夫して活動に取り組んでいる。

1 年間に渡り真剣にメンティと向きあったメンターには、卒業セレモニーで新入社員による手書きの文集が渡される。本当に嬉しそうに手にとり、お礼の文書を読んだ途端、感極まって泣き出す者も少なくない。

やらされ感がなく、真剣に 1 年間担当の新入社員と向き合うことによって、メンター自身が成長していくことは予想以上の成果であり、社内でのメンター制度に対する評価を高める大きなきっかけとなった。

#### (2) 所属以外の遠隔地の先輩がメンターになる為、メンタリングは “電話” による活動が主である

対面のメンタリングよりも、より高度なスキルが要求される点を考慮し、メンタリングのスキルアップのために、コーチングを中心とした研修を 1 年間にわたりメンターに受講させることを必須とした。

この集合研修は、単なるコミュニケーションスキル向上の場にとどまらず、メンター同士の結束力の強化や、メンティ対応上の情報共有のためにも、大変重要な場であると認識している。

(3) 各メンターには担当のシニアメンターがつき、チームを構成。このチーム単位ごとにそれぞれテーマを設定し、自分達でメンター制度を企画・運営することで制度をブラッシュアップしている

メンター制度の噂を聞きつけたマネージャー層からの「自分達もメンター制度に参加したい」との声を受けて、2007年度から導入した「メンターをフォローするメンター」である「シニアメンター」を設定した。7月に行われる新入社員とメンター、シニアメンターによる合同研修をはじめ、毎月初めに発信する新入職員向けのメールマガジン、メンター文集、下期のメンター自身の研修等、制度の様々な企画・運営をチーム・メンター自身が行っている。

このことは、「自分達がメンター制度を創り、後輩達に引き継いでいく」という誇りや制度への愛着を促し、チーム・メンターのステイタスをあげる意味でも当社のメンター制度の重要なファクターであると考ええる。

【取組で使用しているメンタリングプログラム資料（一部抜粋）】

- メンター活動FAQ：チーム・メンター自分たちの経験をもとに作成したFAQ集。毎年ブラッシュアップして、後輩に引き継ぐ。
- チーム・メンター名簿
- メンター文集：チーム・メンターが映像撮影からBGM音源まで全て自主制作したDVD
- コーチングに関する推薦図書
- メンター7つのルール
- メンター7つの心得
- 自己紹介シート
- メンター制度アンケート

(参考)

メンティ	層	総合職新入社員
	累積人数	190（女性：20）
メンター	層	入社2年目以降の総合職
	累積人数	228（女性：40）（シニアメンター：66）
1タームの運用期間		1年間

## 2. 取組み・支援に至る経緯・理由

近年、より営業に近いバックオフィスに人的資源を投入するという人事部の方針もあり、新入社員の約9割が全国64箇所の支社に初任配属されている。

小規模な地方支社の場合には、支社長など支社スタッフの中で、若手は先輩社員1名と新入社員といった人員構成の場合もあり、OJTは実施されていても、生活面まで親身になって面倒を見るほどの余裕がない、というケースも散見される。

もともと離職率は低い方であるが、新入社員フォロー研修の際に行う人事部との面談の中でも、「休日も1人で家にいることが多く、見知らぬ土地での生活は寂しい・・・」と孤独感を訴える新入社員が増えてきたことから、OJT以外にも何らかのフォロー体制が必要ではないか？と感じたことがメンター制度導入のきっかけである。

### 3. 取組み・支援による具体的効果

メンター制度は社内の人的ネットワークの広がりを飛躍的に向上させた。今までの若手は、配属されたら配属先の先輩しか知らない、という者がほとんどであった。

メンター制度を導入することによって、制度参加者は、新入社員および、メンター、シニアメンターと合わせて100名以上のネットワークが広がることになる。

社内での自分のロールモデルとなりうる様々な先輩と知り合うことができ、また、悩みを相談する相手を見つけることができる。自分の担当メンター以外にもいろいろな先輩と知り合うことができ、ネットワークが広がるため、社内が活性化され、部署の垣根を越えた交流も盛んになってきていることを感じる。

女性総合職の参加人数も年々増え、制度開始から延べ40名の者がメンター、シニアメンターとして参加している。

2009年度はメンターの女性参加者が、女性総合職新入社員の数を上回ったため、男性のメンティに対し、女性がメンターとなるケースが2組あったが、メンティに対するアンケート結果は大変好評であった。

シニアメンターに女性の占める割合が3割を超える等、女性総合職にもメンター制度が確実に浸透しており、女性間のネットワーク作りにも貢献していると考えられる。

また、副次的な効果として、マスコミや学生、他社の人事スタッフ等、社外からの関心が非常に高くなっていることもあげられる。

特に、採用担当がメンター制度を積極的に取り上げたこともあって、採用面接時に「充実したメンター制度がある御社は、人材を大切にしていると感じた。入社したらぜひメンターをやってみたい。」と、志望理由を熱く語る学生まで現れ始めている。

以上のようにメンター制度は、新入社員の成長はもとより、メンター自身の成長や若年層の人的ネットワーク構築によるモチベーションアップ、さらには企業風土、企業文化等の明文化できないDNAを引き継いでいくという点からも、人材育成制度の大きな柱として発展している。

(参考)

管理職に占める女性の割合 2006年4月：0.3% → 2009年4月：1.9%

採用者に占める女性の割合 2006年4月：8.3% → 2009年4月：14.6%