

世代間の  
コミュニケーションを  
円滑にする

# リバーシ・メンタリング

年齢や社歴の若い世代の社員がメンターとなり、自らの精通している業務や専門知識をシニア社員に指導するリバーシ・メンタリング。その概要と導入・運用のポイントを解説します。

富士通フューチャースタディーズ・センター  
研究主幹 吉田 倫子

## リバーシ・メンタリングとは

通常の「メンタリング」ないし「メンター制度」は、知識・経験豊富なシニア社員が「メンター」となり、経験の少ない若手社員である「メンティー」から対人関係や職務を遂行するうえでの悩みを聞いたり、キャリア形成における相談に乗る、必要な教育を施すなどして若手社員をサポートする人材育成方法の1つです。

これに対してリバーシ・メンタリングは、このシニア社員と若手社員の関係性がリバーシ（Reverse）、すなわち逆転したものです。したがって、若手社員がシニア社員のメンターとなり、自分たちがシニア社員よりもよく知っている分野の知識（DX・SNS・IT機器の操作など）をもとにアドバイスを行ったり、自身の経験を共有したりします。

## リバーシ・メンタリングがいま必要な理由

リバーシ・メンタリングは、各世代間にあるさまざまなギャップ（知識や感覚など）を解消するツールとして注目されてきた手法の1つです。単なる情報の伝達が目的ではなく、期間が定められたワン・オン・ワン（1 on 1）と言えます。

2000年を目前に海外で導入され、当時の日本ではあまり流行しなかったのですが、そこから約20年間の空白を経て再び日本でも注目され始め、導入する企業が大企業を中心に増えてきています。再注目されるようになった要因の1つには、2021年の改正高年齢者雇用安定法の施行が挙げられます。この改正を機に、定年の70歳への引上げや定年制の廃止を取り入れる企業が増え、幅広い世

代（10代後半のZ世代から70代後半の団塊世代まで）が混在する企業が増加傾向にあることが考えられます。

## リバーシ・メンタリングの有用性

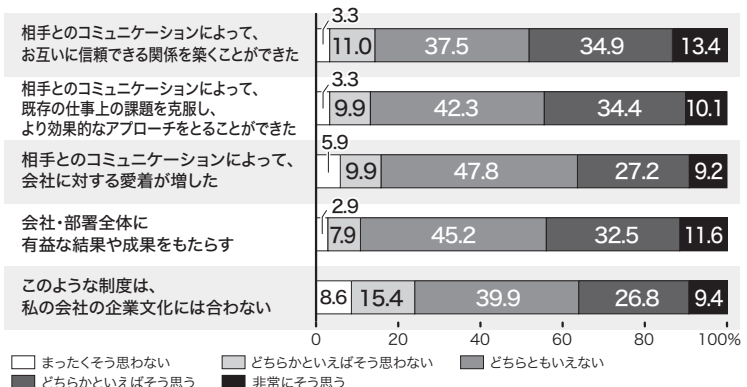
では、実際にリバーシ・メンタリングを体験した人たちは、どのような点にメリットを感じているのでしょうか。

図表1は、リバーシ・メンタリングの有用性に関する、筆者が過去に実施したアンケート調査の結果です。

アンケート調査では、「お互いに信頼できる関係を築くことができた」という項目で、48・2%が「非常にそう思う・どちらかといえばそう思う」と回答しています。

同様に、「仕事上の課題を克服し、より効果的なアプローチをとることができた」は44・5%、

図表1 リバーシ・メンタリングに関するアンケート調査



リバーシ・メンタリングは、「会社・部署全体に有益な結果や成果をもたらす」は44・1%でした。

継続したコミュニケーションを通じて良好な関係を構築できれば、仕事に関するさまざまな意見交換を行なうことができるようになると思えます。

## リバーシ・メンタリングの進め方

リバーシ・メンタリングを実施

図表2 リバース・メンタリングの進め方

### 〔1〕メンター・メンティーのマッチング

年齢、性別、職種、専門性、バックグラウンド、人柄などを踏まえてメンターとメンティーのペアを決める。

例：〈メンター〉25歳、男性。情報システム部門で社内システムの開発・管理とセキュリティ対策を担当。朗らかで人当たりがよい。  
〈メンティー〉58歳、男性。製造部門で品質管理・検査を担当。寡黙だが、部下からは面倒見がよいという評判がある。

### 〔2〕セッション(対談)の詳細を設定する

目的・期間・頻度・時間等を定める。

例：〈セッションの目的〉社内業務のDX推進を見据え、高齢社員のデジタルリテラシー向上およびリスクリングを図る  
〈セッションの期間〉6か月間  
〈セッションの頻度〉1週間に1回  
〈セッションの時間〉1時間

### 〔3〕セッション(対談)の実施

上記の目的・期間・頻度・時間等に基づき、事前に準備をしたうえでセッションを実施する。メンターは事前に指導の内容・方法を整理し、メンティーは若手社員から指導を受けることへの抵抗感をなくすような心構えで臨む。

例：〈第1回〉日常生活でのSNS、IT機器等の利用頻度  
〈第2回〉生成AIの紹介と活用事例  
〈第3回〉自社で活用されているデジタル技術の紹介  
〈第4回〉製造部門におけるDXの可能性  
〈第5回〉品質管理業務におけるDXの他企業の成功事例  
(検査の自動化・クラウド上での品質データ管理等)

### 〔4〕振り返り

毎セッション後に双方にアンケートを実施し、内容に対する理解度、指導を通じて得た学び、次回セッションへの課題等を記入し、人事部に提出してもらい、次回へのフィードバックとする。

する際の一連のプロセスは、基本的には通常のメンター制度と同じです。

また、大企業であっても中小企業であっても、どのような職種でも、基本的な流れは変わりません。リバース・メンタリングの概要や、会社としてそれをどのように活用したいかといった社内での説明会や勉強会等が事前に行なわれたという前提で、以下に流れを紹介します(図表2)。

### 〔1〕メンター・メンティーのマッチング

まずは、メンター(指導する側)とメンティー(指導される側)の

プロフィール(年齢、性別、職種、専門性、バックグラウンド、人柄など)に基づき、双方のマッチングを行ないます。

マッチングの際には、会社としてリバース・メンタリングを通じて狙いや目的を明らかにしておくことが重要です。

### 〔2〕セッション(対談)の詳細を設定する

メンターとメンティーが顔合わせを行ない、セッションを実施する際の詳細について、次の項目を決定します。人事部などの第三者が同席し、コミュニケーションを

仲介することもあります。

【目的】…2人の関係性を通じて何を得たいのか、テーマを明らかにします。メンティーの主体性が重要となります。

【期間】…セッションは3か月から1年間にわたって行なうことが多いようです。専門知識や深い議論を要する場合は、おのずと長くなります。

【頻度】…目的や期間にもよりますが、1週間に1回、1か月に1回などが多いようです。

【セッションの時間】…30分〜1時間が多いようですが、目的に応じて柔軟な対応が必要です。

### 〔3〕セッションの実施

設定した目的・期間・頻度・時間等に基づき、事前に準備をして実施します。メンターは指導の内容や方法を整理し、メンティーは若手社員による指導への抵抗感をなくすような心構えで臨みます。

### 〔4〕振り返り

最初に設定した目的を達成できたかどうか、セッションによる成果はあったのかどうかを確認します。この場合も、人事部などの第三者が同席する場合があります。

## リバース・メンタリングの実施上の留意点

リバース・メンタリングは、メンターとメンティーのペアをつくる場を与えれば、自然とコミュニケーションが進むというわけではありません。

欧州に拠点を置く製薬企業に対して、過去に筆者が実施したインタビューでは、リバース・メンタリングにおいて人事部が最も慎重に行なわなければならないのは、メンターとメンティーの人選・組合せであるとのことでした。いく

ら慎重に対象者や組合せを選んだとしても、相手や制度に協力しようとしないう管理職がメンティーになることもあり得るからです。

リバース・メンタリングの効果を得られにくいケースの多くは、メンティーであるシニア社員が非協力的な場合です。通常のメンタリングの場合、非協力的な態度で臨むメンティー（若手社員）は少ないかもしれませんが、リバース・メンタリングの場合は違います。また、優れたシニア社員のメンターが、よきメンティーになるとは限りません。

シニア社員側が非協力的であることの理由としては、リバース・メンタリングという制度に理解がない場合もあれば、そもそも何か新しいことを始めること自体に否定的な場合も考えられます。人事部に対して非協力的な場合もあるかと思えます。

そのような場合、メンティーを説得して態度を改めさせるのではなく、人事部がさりげなく介入して短期間で関係を終わらせたり、メンターに次の相手を繋いだりするといった補助を行なうケースもあります。お互いに最悪の印象に

なることをできるだけ回避し、ネガティブな関係を引きずらせないためにも、人事部が果たす役割は大きいと言えます。また、ペアの相性が悪くとも、人事評価には直接的に結びつけないことも、制度運用時のポイントです。

なお、先行研究では、リバース・メンタリングが成功する条件として、

- ▼メンターとメンティーの多様な性の考慮
- ▼相互に対等な関係でのコミュニケーション
- ▼セッションの頻度や強度
- ▼メンティーの立場からの不足する知識・経験・プロセスの把握
- ▼メンターとメンティーの双方が信頼でき、心地よいと感じられる関係性の構築

といったことが重要であると分析されています。

また、過去にリバース・メンタリングを実施してきた企業では、並行して若い世代に発言権を与え、経営陣がそれを受け止める意思を見せたり、相互作用によって何かを得ようと熱心に努力を行なっているようです。お互いが対等の立場で、相互に影響を及ぼし合う

ことができる場づくりや、組織戦略としての活用が鍵となるのではないのでしょうか。

## 中小企業における 運用上の注意点と可能性

中小企業がリバース・メンタリングを導入する際に、1つ注意しなければいけない点があります。セッションの目的を遂行するために必要な専門知識等を指導できる人材・人脈をどこに求めるのか、という点です。

もちろん、目的に応じたメンターを自社のなかで確保できる場合は問題ありませんが、豊富な人材・人脈を用意するうえで、やはり人的規模を担保できる大企業に優位性があります。

そこで、中小企業がどのようにしてメンターとなる人材・人脈を得るかという観点から、2つの方法を検討してみます。

### ① 自社が属する地域内のコミュニティにメンターを求める

まず注目すべきは、地域における課題解決や活性化において、中小企業への期待は非常に大きいという点です。企業には、地域内のほかの（中小）企業や学校など、

さまざまなコミュニティと協力しながら新たな価値創造をすることが求められています。

とするならば、そのような地域内のコミュニティにメンターを求めることもできるのではないのでしょうか。地域における繋がりを強化する効果も期待できます。

### ② 社外メンター制度を導入する

経済産業省では、女性活躍推進の取組みの1つとして、自社ではなく、他の企業の幹部社員から助言が受けられるメンター制度（企業横断メンタリングプログラム）を試みてきました。

自治体によっては、その取組みを参考にした「社外メンター制度」の実績を持つところもあります。企業のリーダー、管理職候補の女性社員や女性管理職を対象に、メンタリングを通じて、企業の枠を超えた女性管理職の育成を促進するのが狙いです。

①と②は、リバース・メンタリングの直接的な事例ではありませんが、社外と連携を図る方法として参考になります。自治体、近隣の企業、取引のある企業、そのほかの地域内コミュニティと合同で実施する方法が考えられます。▲