

# メンタリングによる人材育成

困難に立ち向かい、価値を生み出す人材をどう育てるのか？

## 第2回 メンタリングによる人材育成のコンセプト

ソフィアコンサルティング株式会社  
代表取締役

田添忠彦

URL <http://www.philosophia.co.jp>

E-mail [inquiry@philosophia.co.jp](mailto:inquiry@philosophia.co.jp)

Blog <http://ameblo.jp/nozomipapa>

前回、日本企業における人材育成の課題を考察しながら、メンタリングによる人材育成の基本的な考え方を紹介しました。そのポイントは、人材育成において大切なのは、一般的な教育研修で行われているような「知識の記憶」ではなく、組織の中の人と人との関係を緊密で豊かなものにするということでした。今回は、具体的な事例に即して内容をさらに掘り下げ、メンタリングのコンセプトと戦略を共有していきます。

### 師弟関係モデルの有効性

前回紹介したメンタリング（師弟関係モデル）による育成活動の

有効性は、主として次のようなポイントにあります。

- ①組織の中の誰にでも、メンター（師匠）がいる状態を作り出すこと
- ②メンターが「メンターシップ」（支援的保護的な影響力）を発揮すること
- ③メンターとメンティー（弟子）の間で、対話が活発に行われること

例えば、誰しも仕事に関する注意を受けることがあります。そうしたとき、同じことでも尊敬している先輩（メンター）から言われるのと、そうでない人からでは全く効果（意味）が異なります。信頼関係のある先輩から言われ

ば、多少厳しい指摘でも素直に受け止められるからです。そうでない場合には、おそらく反発しか生まれません。これが、メンターがいる状態を作り出す基本的な意味です。

メンターシップ（支援的保護的な影響力）は、リーダーシップの重要な要素でもあります。というのも、組織や会社は決して合理的な存在ではないからです。対立も起これば、理不尽な仕打ちに遭うこともあります。だからこそ、そうしたネガティブな出来事が組織の大きな損失につながるような環境が必要なのです。

例えば、新入社員や若手人材は、そうした組織のネガティブな側面

の影響をより強く受けます。それが、近年若手社員の退職増加につながっている面もあるでしょう。このようなケースでメンターシップが機能すれば、結果は大きく違ってきます。

若手のうちは往々にして要領が悪く、言動を上司や周囲に誤解されることもしばしばです。そうした時、メンター（直属上司ではない、キャリア上の先輩）が上司に対して、本人（メンティーである若手社員）の真意を一段高い次元から伝えてくれるれば、誤解を氷解させることもできます。こうした支援的保護的影響力が、まさにメンターシップです。それは、メンター（指導者）の重要な属性でもあるのです。

3つの目のポイント「対話」は、人材育成活動において、差し当たり最も重要です。では通常のコミュニケーションと対話的なコミュニケーションでは、何が違うのでしょうか。それは、対話が、双方向で本音をやり取りするコミュニケーションである点にあります。

そうすると、何が変わってくるのでしょうか。連絡や報告といった通常のコミュニケーションでは、情報は一方から一方に移動する（伝わる）だけです。つまり、コミュニケーションの前後で情報量に変化はありません。それに対して、本音を双方でやりとりすれば、そこには変化が生まれます。例えば、お互いの信頼関係が深まります。上司と部下の間なら、部下のモチベーションが高まることもあるでしょう。さらには、多人数による会議やミーティングが対話的に行われれば、問題の解決策や新たなアイデアが生まれるはずで、これを「対話の付加価値」と言います。つまり、対話では、そこに参加する者が予め持っている情報に加えて「新しい情報」が生み出されるのです。

### メンタリングの学習成果

では、このような対話学習としてのメンタリングは、どのような学習成果を生み出すのでしょうか。

図1 メンタリングの学習成果事例

- ・スケジュールを手帳に書き込むことで、予定がすぐに分かるので、周りのメンバーとの調整がスムーズに進むようになった。突発事項が入っても、「30分だけは必ずテーマ（※目標として設定した職務課題）に取り組む」というような形で継続性が確保できている。
- ・今までは分からないことがあると、断片的・短絡的に訊いていたが、メンターとじっくり話すうちに、問題の原因を構造的に把握するようになってきた。
- ・落ち込んでいて、相談に乗ってもらおうと億劫になっていた。自分は困難があるとすぐに諦めてしまうが、メンターの経験を参考にしてそれを分析し一つ一つ解決していけば、ピンチをチャンスに変えられると思った。
- ・抱えているテーマがうまく進まない背景に、製造部門とのコミュニケーション不足という課題があった。1日のスケジュールを立てるようになり、それによって時間のゆとりができたことで、他の人との協力関係が充実してきた。

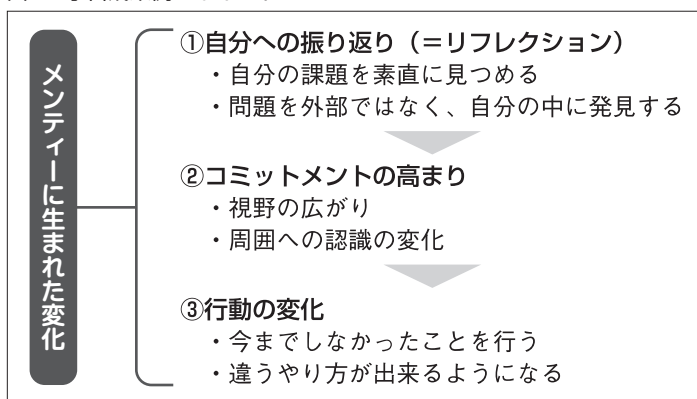
※大手電子部品メーカーのメンタリングプログラムでの、活動後インタビューから

か。企業での活動事例を見てみましょう。図1は、ある大手電子部品メーカーで、生産技術部門の若手社員を対象にした、半年間に及ぶメンタリングプログラムを実施した直後に、メンティーに対して行ったインタビューの抜粋です。メンティーと呼ばれ、生産設備のメンテナンス業務（点検と修理）に日々従事する人材です。

ここには、メンタリングでの対話学習の特徴がよく表れています。それは、図2のモデルのように、3つのプロセスで整理することができます。

①自分自身への振り返りが生まれていること  
まずは、自分自身への振り返りが重要です。人材は、通常何らかの問題に直面すると、その原因を自分以外の外部（組織、制度、上司

図2 学習成果例のポイント



司等他者といった）に求める傾向が顕著です。とはいえ、外部にいくら原因を探してみても、それから自らの成長につながることはありません。ところが、メンターとの信頼関係の中で学習を進めていくと、メンティーはごく自然に自身の中の問題を見つけるようになるのです。「落ち込んでいた」

「周囲が見えていなかった」「問題の把握が断片的だった」というように。これらの発言は、いずれも自分が主語になっています。

## ②コミットメント（職務への取組み姿勢）が高まっていること

そうすると、コミットメント（職務への取組み姿勢）が違ってきます。仕事における視野が広がり、周囲のメンバーと関わる時の意識が変わっていきます。つまり、今まで見えていなかったことが見えるようになるのです。

## ③行動が変化していること

自分自身を振り返り、コミットメントが高まると、行動に変化が現れてきます。人が成長する（要するに、能力を高める）には、この行動の変化が最終的に必要です。何らかの学習をする前と後でもしも同じ仕事における行動（やり方）が同じなら、それは能力が高まったことにはならないでしょう。同じ仕事を違うやり方でするから、それまでとは違った成果が

生まれるのです。この事例でも、小さな変化ではありませんが「手帳の活用」「製造部門とのコミュニケーション」といった新しい職務行動に踏み出していることが分かります。

これを小さな変化と言って軽視することは、誰にも出来ないはず。というのも、小さな変化を実践できる人は大きく変化する可能性を持っていますが、どんなに大きな目標を掲げても、目前の小さな変化を実践できない人には、大きな変化は全く期待できないからです。

つまり、人が成長するとは、自己の課題を正面から見据えることを通じて、このように小さな変化を着々と積み重ねていくことに他ならないのです。

## ここまでのまとめ

メンタリングで人材育成をどう変えるか？

メンタリングによる人材育成の

基本的なフレームワークを、事例を交えて見たところで、ここまでのまとめをしておきましょう。

図3は、前回見た人材育成のフレームワークに即して、メンタリングの特徴をまとめたものです。

## ■目的（教育目標）と戦略

### ①知識から実践力（暗黙知）へ

メンタリングは、一般的な研修のように、部分的な知識や技術を記憶させる教育とは根本的に異なります。その目指すものは、あくまでビジネスにおける総合的な能力（ビジネス実践力）の養成です。

それは言い換えれば、個々に異なる人格的な能力であり、人が身につけて得しているような力（＝暗黙知）です。その中には、対人能力や意思決定にかかわる能力のみならず、仕事への意欲（モチベーション）や取組み姿勢（コミットメント）も含まれます。

## ■プログラム（＝仕組み）

### ②「個人の記憶」から関係作りへ

大半の集合研修は、予め用意さ

図3 メンタリングで人材育成をどう変えるか？

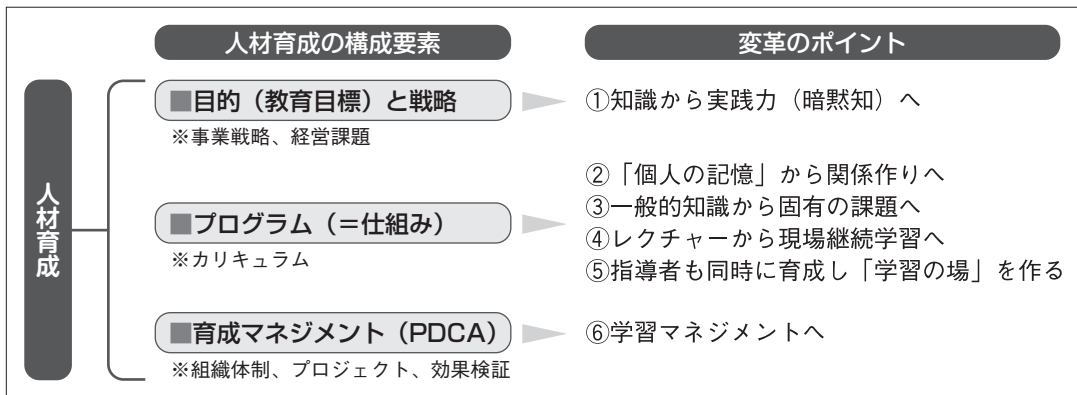


図4 メンター側の学習成果事例

- ・ビジネスモデルが違おうと全く仕事の感覚が違うので、他の事業部門のメンターの生の声が聞けて、とても参考になった。これが、通常の組織交流だと、そぎ落とされ加工された情報しか伝わってこないことが多い。
  - ・組織のヨコのつながりを持つことで、思いの共有が進んだ。これまでは、こういう機会がほとんどなかった。
  - ・メンター会合の中で、互いのペアの活動内容についての情報交換は非常に勉強になった。自分のペアでの問題対応が進み、学習成果につながっていった。
  - ・今後はメンタリングの成果を活かして、メンターと同じように自分の部下とも悩みを共有していかなければならないと感じている。
- ※大手情報サービス業のメンタリングプログラムでの、メンターインタビューから

れた教育コンテンツ（テキストやカリキュラム）を、個々人の脳に記憶させる教育です。それに対して、メンタリングは、組織の中の人と人との関係を緊密で豊かなものにすることを目指します。それなしでは、決して個々人の成長も進まないからです。企業が強みとする技術が組織のチームワークの中で生まれるように、個人の能力開発でさえ、組織が成長することと不可分の側面があります。

③ 一般的知識から固有の課題へ

このような人材育成を進めるには、予め用意された仮想の課題ではなく、必ず職場に戻ってからのアクション

④ レクチャーから現場継続学習へ

一般的な集合研修は、主に講師によるレクチャーが主体です。それに対して、メンタリングは、たしかにメンターとの対話が主体ですが、それは学習プロセスの一部です。メンターとの対話の中では、

⑤ 指導者も同時に育成し「学習の場」を作る

図4は、ある大手情報サービス業でのメンター側の学習成果事例です。やはり、プログラム終了後のインタビューからの抜粋です。この中で特に4番目の内容は、非常に特徴的です。「今後はメンタリングの成果を活かして、メンターと同じように自分の部下とも悩みを共有していかなければならないと感じている」。このメンターは、メンタリングで成果を得たのみならず、それを自分の部下、自分の担当組織にも活かしていきたいと言っています。つまり、メンタリングは、その指導者（メンター）側にも学習効果があるのみならず、それを通じて高まった指導者のリーダーシップが、組織の

■ 育成マネジメント (PDCA)

⑥ 学習マネジメントへ

体質を変えていく（学習の場にしていく）効果があるのです。

図4は、ある大手情報サービス業でのメンター側の学習成果事例です。やはり、プログラム終了後のインタビューからの抜粋です。この中で特に4番目の内容は、非常に特徴的です。「今後はメンタリングの成果を活かして、メンターと同じように自分の部下とも悩みを共有していかなければならないと感じている」。このメンターは、メンタリングで成果を得たのみならず、それを自分の部下、自分の担当組織にも活かしていきたいと言っています。つまり、メンタリングは、その指導者（メンター）側にも学習効果があるのみならず、それを通じて高まった指導者のリーダーシップが、組織の

以上、まとめてきたポイントを實現するには、人材育成のマネジメント（学習マネジメント）が欠かせません。大切なことは、人材育成を企業と組織の取組みとして進めることです。企業としての目標を定め、それが実現するように進捗を管理し、成果を検証する。学習のPDCAサイクルを、創り出すことが重要です。それなくして、単に優秀な指導者個人の力に依存するだけでは、継続的な成果を生み出すことはできないのです（※これについては、改めて詳述します）。

今回は、ここまで整理してきたメンタリングによる人材育成策を、実際に個々の企業組織で活用するため、プログラムの組み立て方のポイントを、詳しく見ていく予定です。