

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か？

第3回 組織の条件に応じて実践するための仕組み

前回で、師弟関係による対話学習の有効性を確認しながら、企業での実例に即して、そこから生まれる具体的な学習成果をご紹介します。また、実例を踏まえて、メンタリングによる学習のコンセプトを整理しました。

そのポイントは、組織の中の関係強化を進める試みが、人材育成の基本的な枠組みを変革し、企業の競争力向上にもつながる可能性を持っているというものでした。

そこで今回は、メンタリングによる人材育成を、「個々の企業組織の条件に応じて実践するための仕組み」「そのプログラムの組み立て方」を中心に紹介していきます。

前回で、師弟関係による対話学習の有効性を確認しながら、企業での実例に即して、そこから生まれる具体的な学習成果をご紹介します。また、実例を踏まえて、メンタリングによる学習のコンセプトを整理しました。

組織に合った仕組みを構築する

図1は、一般的なメンタリングプログラムのイメージです。横軸は時間の流れ、縦軸が取り組みの項目です。活動の中軸は、メンター（師匠）とメンティー（弟子）による定期的な対話の場です。これを一定の間隔で繰り返していきます。

ただ、対話だけでは人材育成効果には限界があるので、その間に必ず現場での「アクション」を挟むようにします。次の対話までの取り組み（アクションプラン）を設定しておき、その実践の結果を持って次のメンターとの会合に望みます。

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

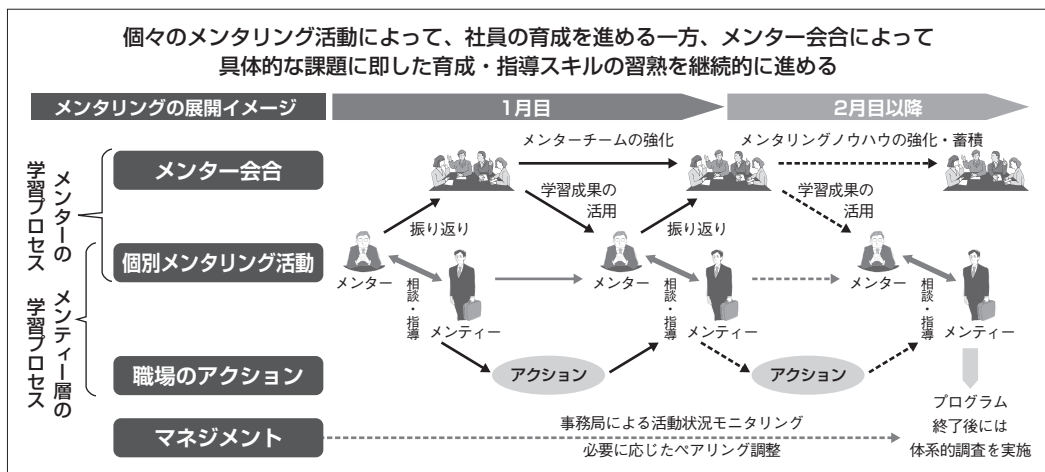
むようにするわけです。「対話↓アクション↓対話・・・」という流れをうまく作っていくことが、育成効果を生み出す上で重要です。

一方、メンターは、個別の対話活動を進めながら、定期的にメンター同士の会合を持つようになります。ここには、次のようないくつかの目的があります。

- ①各メンターが、個々のメンタリングの中で直面する課題（※例えば、指導しにくかったテーマ等）を相互に情報交換して解決する

- ②メンター同士が対話を持つことで、お互いの問題意識を共有し

図1 メンタリングプログラム構成イメージ



合い、人材育成へのモチベーションを一層高めていく

③メンター間の関係を緊密化し、プログラム終了後も含めた指導者層の協力のネットワークを形成する

もう一つの活動項目は、「育成マネジメント（PDCA）」です。人事部等の事務局がこれを担います。メンタリングにおける育成マネジメントには、主に次のような項目があります。

①プログラムの企画（目的の設定、プログラム設計等）

②活動準備（関係者への説明、参加者選定、ペアリング等）

③活動状況のフォローアップと支援（活動のモニタリング、評価、メンターへのサポート等）

④教育効果測定（初期の目的が達成されているかの評価等）

実は、この育成マネジメントこ

そが、組織活動としてのメンタリングの展開において、最も重要です。というのも、個々の指導者（メンター）が予め持っている指導技量によって全体の成果が左右されるのなら、それは組織としての取り組みとは言えないからです。

そうではなく、色々なレベル様々な個性の指導者が育成を行っても、組織全体としての成果が底上げされるように仕向けていくこと（すなわち、マネジメント）が重要だからです。その意味でも、事務局が活動全体をコントロールする育成マネジメントについて、継続的な工夫を怠らないようにしたいものです。

プログラムの詳細設計

図2は、メンタリングのプログラム設計するにあたっての、主要な検討項目の一覧です。

図2内、「①プログラムの目的」については、すでにご説明しましたが、自社のビジネス課題に即した最もリアルな設定をしていきま

す。それは同時に、「②育成対象層」を見極めることでもあります。

メンタリングは個々のペアによる対話という性質のため、同時期に組織全員が参加するのは、あまり現実的ではありません。全員を対象とする場合でも、何回かのプログラムを繰り返していくのが効果的です。そこで、最初の取り組み時点で、対象層を絞り込むこととなります。

一般的に最も多く行われているのは、若手人材層、とりわけ学卒新入社員を対象とするメンター制度です。ただ、すでにここまで述べてきたように、メンタリングの学習効果は、特段若手人材だけに限定されるものではありません。各階層、各職種に特有の育成課題を解決していくことができるものです。

したがって、対象人材層の選定も、プログラムの目的に沿って、どの層をターゲットにすれば、組織全体に、ひいてはビジネスそのものに効果が大きいか、という観点で見極めていきます。

図2 プログラム設計の基本検討事項

検討項目	検討ポイント
①プログラムの目的	・能力開発、コミュニケーション、キャリア開発支援… ・背景にある経営課題 ※例：プロジェクトリーダー要員の確保（情報サービス業の例）
②育成対象層	・若手・中堅層、リーダー層、マネージャー層、役員、女性社員… ・ビジネス中核人材 ※もっとも効果が高い人材層は？
③メンター層（指導層）	・メンティーのひとつ上の階層 ・組織・キャリア（職種）上の上位層
④ペアリング	・メンティーかメンター、どちらかの希望優先 ・各人の希望を勘案して、事務局で最適化
⑤活動内容	・ペアの関係性（単なる「対話者」、「メンター＝師匠」） ・対話の深さ（限定的↔全面的 ※プライベートな悩み等）
⑥活動の形式面	・対話（面談）時間、面談頻度、プログラム期間、活動時間帯…
⑦活動支援策	・メンター研修、メンティー研修、メンターサポート…
⑧他の研修や施策との関係	・プログラム目的との関係で検討 ・対象人材層への研修や施策がある場合には、リンクさせるよう検討
⑨育成マネジメント	・プログラム設計後にPDCAサイクルを検討

「③メンター層（指導層）」は、育成対象層（メンティー）に対して、キャリア上、上位の層から選ぶようにします。その際、同一キャリアのメンターが不足するときには、過去の同一のキャリア（職種）だった人材にも選定対象を広げてみるようにしましょう。

対象層、指導者が決まれば、次は「④ペアリング」です。これにはいくつかの方法があります。メンティー側の希望を優先する方法や、反対に指導者を選ばせる方法もあります。ただ、もつとも現実的にうまくいくのは、双方の希望条件を予め事務局が集約し、その条件を勘案して全体の最適化を図っていくやり方です。

ここまでで、目的、参加者についての決め込みができましたので、次に、具体的な活動面（⑤活動内容、⑥活動の形式面、⑦活動支援策）の検討に進んでいきます。

「⑤活動内容」の濃淡（どれくらい深く指導を行うか）は、プログラム目的に照らして自ずと決まってくる面があります。とりわけ、人

材育成としてビジネス実践力向上を図るのなら、仕事の課題そのものをテーマとしてできるだけ深い対話を進めていく必要があります。

表面的なコミュニケーション（単なる雑談等）から育成効果を生み出すことはできません。また、参加者双方（メンター、メンティー）の関係性も重要です。育成を目的とする場合には、その関係性が師弟関係であり、メンターは権威ある指導者であるとの位置づけを明確にしておくべきでしょう。

「⑥活動の形式面」は、多くの企業での実践経験から、概ね妥当なラインがあります。例えば、活動期間については6ヶ月程度、その間の活動頻度は、個別の対話機会を2〜3週間に1回程度繰り返していくのが有効です。6ヶ月を越える期間を設定すると、事務局、参加者双方の負担が過大となるリスクがあります。また、どのような活動目的（育成の狙い）でも、大抵は半年程度の期間で達成することができま

す。活動頻度の2〜3週間に1度

は、半年程度のプログラム期間とリンクしています。その頻度で会合を持てば、半年間に10回程度の対話を繰り返すことになり、これによって、かなり育成指導を深めることができるからです。

また、日常業務とのバランスにおいても、この頻度は最適です。例えば、1週間に1度だと、かなりの繁忙感が生まれます。また反対に、月に1度では、活動が間延びし緊張感が薄れる傾向が出てきます。その中間なのです。

企業によって組織環境は様々です。一カ所の拠点にほとんどの社員が勤務している企業もあれば、チェーンストアのように全国に沢山の小さな拠点が分散している企業もあります。こうしたことは、当然メンタリング活動のプロセスを制約します。その制約条件を踏まえて、よりよい活動形態を実現する設計が必要です。

「⑦活動支援策」として最も意識しておきたいことは、個々のメンター（メンティーではなく）への支援活動です。全体の活動状況を

見渡して、活動頻度が間延びしているペアや、その対話内容に懸念があるケースがあれば、まずはメンターと個別に会合を持ち情報を共有するようにします。情報を共有すれば、自ずと具体的な支援策は見つかるでしょう。

その際のポイントは、あくまでメンティーへの指導責任はメンターにあり、メンターの主体性を損なわないようにすることです。指導の遅れや障害があまりに大きいときは、場合によってペア変更なども検討する必要があるでしょうが、実際にはそのようなケースはほとんどないものです。プログラムをきちんと準備したのなら、まずはメンターを信頼して任せるスタンスを貫くことが原則です。

「⑧他の研修や施策との関係」は、プログラム目的との関係で検討します。

ここまで準備できたら、後は「⑨育成マネジメント」の準備です。これは、メンタリングの成否を決める重要な部分ですので、次回さらに詳細に見ていきます。

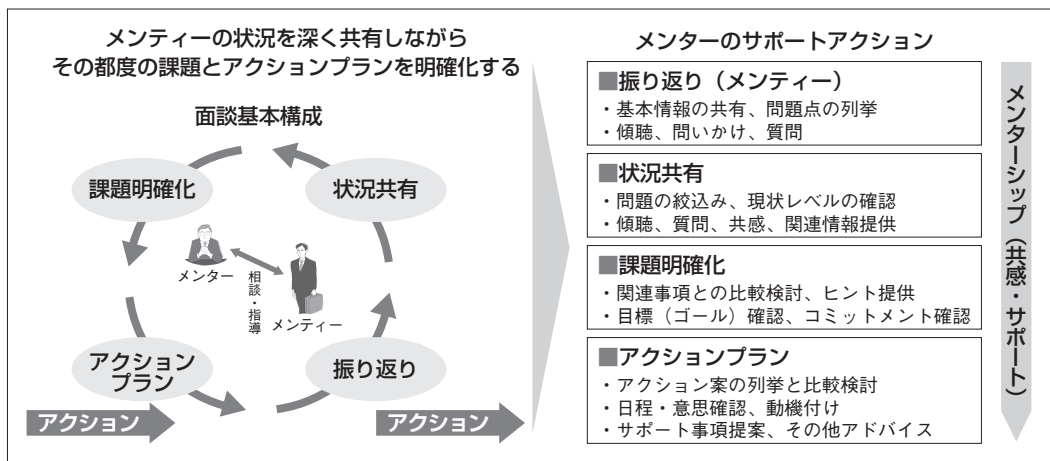


図3 メンタリング面談の基本構成

育成指導の具体的なイメージ

図3は、メンタリングにおける個々の対話（面談）の基本的な構成、その雛形（見本）です。「こうしなければならぬ！」というものではありませんのでご注意ください。ただ、概ねここに示された4つの要素（振り返り、状況共有、課題明確化、アクションプラン）を対話の中に組み込むことは、多くのケースで重要なポイントになると思われます。

「振り返り」は、前号で解説した対話内容、職場での取り組み（アクション）について、メンティーを中心に充分におさらい、検証、見直しを行っていくものです。あくまで、メンティー主体で対話を進めます。メンターは、より詳しく共有するために、傾聴と適切な質問を意識しておきましょう。

「状況共有」は、原則として職場が異なるメンターとメンティーが、双方の状況（特にメンティーの状況）を対話で共有する意味で

す。直接育成テーマに関係しないことでも、周辺情報を雑談レベルで共有しておくことは、育成指導に必ず生きてきます。ここでも、対話の主体はメンティーです。メンターは聞き役に徹したいところですが。

「振り返り」「状況共有」を充分に行ったら、今度は「課題明確化」（メンティーの育成、成長に関わる課題）の見極めに移ります。メンティーが成長していく上で、何が障害になっているのか、学習プロセスのどこに障害があるのか。そうしたことを、より具体的に極めていきたいものです。成長へのきっかけは、誰であっても往々にして些細なものです。その兆しを見逃さないようにしましょう。

そのためには、大きな課題を時間をかけて探すよりも、小さな、すぐに行動に移せるようなことを、双方で確認しあっていくスタンスが重要です。たかだか、次の会合（2〜3週間後）までの課題、その程度で気楽に考えても決して問題はありせん。

課題が確認できたら、それを解決するための現場（職場）での取り組み「アクションプラン」を構想します。

ここでも大事なことは、大きなことを考えるのではなく、確実に実行できるアクションプランを考えることです。行動に移すこと、行動を変えること、それを習慣にすることが、成長していく上で、最も大事なことからです。

以上、述べたような対話プロセスは、概ね1時間程度の時間枠で進められるものです。ただ、このメンティーの条件によっては、特に前半の傾聴中心部分をじっくりと進めることも意識しておきましょう。

次回は、今回ご紹介したプログラムの設計方法と、実際の指導プロセスイメージを踏まえて、育成のマネジメントをどう進めるか、さらにその先に、組織と経営のどのようなビジョンが描けるのかを共有し、今回の連載をまとめていきたいと思えます。