

メンタリングによる 対話と人材育成

ソフィアコンサルティング株式会社
代表取締役社長

田添 忠彦

1 対話の価値

前回見たように、現代の組織を取り巻く環境は、一昔前に比べて大きく変貌しました。それは、経済的ルール、学校教育の状況、地域社会の結びつき等の社会経済環境、つまり外側の要因でも明らかですが、むしろ、組織内部の状況に鮮明に現れています。

例えば、ネット環境やメール等にはすでに触れたところですが、仲間同士で飲みに行く機会や、運動会や社員旅行等のイベントは、多くの職場で急速に減少しているのではないのでしょうか。また、最近頻繁に報道される「セクハラ・パワハラ」やサービス残業問題等は、一昔前まではほとんど問題にされることすらありませんでした。さらには、メンタルヘルス問題の急増は、労災としてのうつ病自殺までも頻発させるようになっていきます。

私達の属する組織の風土、つまり組織内部の関係は大きく変貌しつつあり、企業や団体が抱える経営リスクを急速に膨張させているのです。

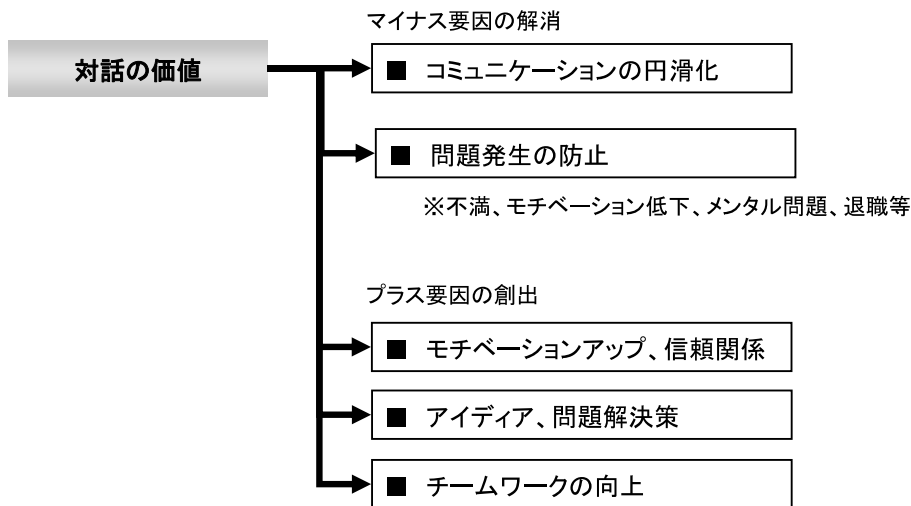
こうした状況を打開するカギの一つが“対話”です。

ところで、そもそも対話とは何でしょうか？ 通常の「会話」と比べて何が違うのでしょうか？

対話には、主として次の3つの要件があります。

- ① コミュニケーションの参加者が、互いの置かれた環境や立場、意見や心情を理解し合う気持ちを持っていること
- ② それによって、本音のコミュニケーションが実現していること
- ③ ①②により、コミュニケーションの成果として新たな付加価値が生まれていること

図表 I : 対話の価値



A IIR ights Reserved, Copyright Sophia Consulting Co., Ltd.

③の付加価値についてはより詳しい説明が必要なので、図表 I に整理してみました。対話が生み出す付加価値は、大きくマイナス要因の解消とプラス要因の創出に分けることができます。さらに、プラス要因の創出は、より高い次元でのアイディアや問題解決策といったこともあれば、ベーシックな信頼関係づくりやモチベーションの向上といったことも含まれるでしょう。加えて、対話参加者同士のチームワーク向上といったことも大きな付加価値と考えられます。

近年、対話をベースにした様々な取組みが、少しずつではありますが、企業組織で活用されるようになっていきます。

今回は、いくつかある主要な手法の中で、師弟的關係に基づく対話モデルである「メンタリング」をご紹介します。

2 メンタリングのコンセプト

メンタリングにおける対話の基本的なコンセプトは、図表 II の師弟關係の図に集約されています。同じキャリアに属する人達が、ペアで師弟的な關係を組み、相談、薫陶、指導を継続的に行っていく。メンタリングでは、その「師匠」の側をメンター、「弟子」の側をメンティーと呼びます。

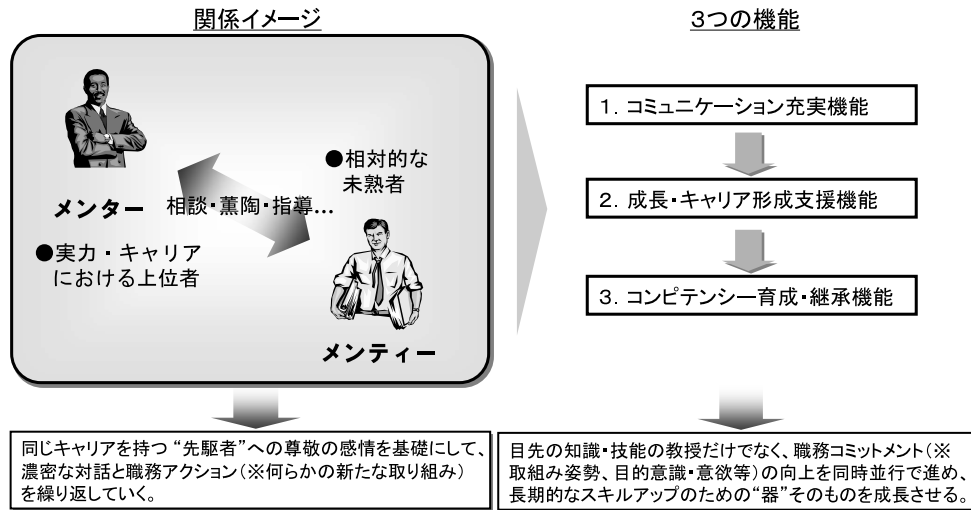
そこには、図表 II の右側に示したように、大きく次の3つの機能があります。

- ① コミュニケーション充実機能
- ② キャリア形成支援機能(※保護的活動を含む)
- ③ コンピテンシーレベルでの人材育成機能

現在多くの企業でメンター制度ないしはメンタリングプログラムの活用が進んでいますが、そのほとんどは、①のコミュニケーション充実、または②のキャリア形成支援を目的とするものです。しかも、その活動の進め方は、多くの場合参加者の主体性に

図表Ⅱ：メンタリングの基本コンセプト

師匠(＝メンター)～弟子(メンティー)関係のパワーを生かして、本質的な学習を促進する。



All rights Reserved, Copyright Sophia Consulting Co., Ltd.

のみ委ねられたいわば「ゆるやかな取組み」で、組織として目的が統一された取組みは未だ多くはありません。

これに対して、師弟的關係モデルであるメンタリングの本来の機能は、人材育成にあります。師匠から弟子への技能の継承、または、師匠の“技”を引き継ぎながら独自の新しい技として換骨奪胎していくことです。そのようにして、そのキャリアまたは組織の中核的な能力(≡コンピテンシー)の育成を目指してこそ、指導者の育成、ひいては組織体質の強化につなげていくことも可能になります。

では、なぜ師弟的關係から学習(≡育成)のパワーが生まれるのでしょうか？

まずは、メンタリング的な対話の具体例に眼を向けてみましょう。次の文章は、文豪として知られるゲーテと、その晩年の弟子エッカーマンとの対話の一端です。社交嫌いの傾向があるエッカーマンに対

して、ゲーテは諭すように語り掛けます。

「そういう君の癖は、」とゲーテは答えた、「もちろん、社交的なものではない。けれども、もし自分の生まれつきの傾向を克服しようと努めないのなら、教養などというものは、そもそも何のためにあるというのかね。他人を自分に同調させようなどと望むのは、そもそも馬鹿げた話だよ。私は、そんなことをした覚えはない。私は、人間というものを、自立的な個人としてのみ、いつも見てきた。そういう個人を探求し、その独自性を知ろうと努力してきたが、それ以外の同情を彼から得ようなどとは、まるっきり望んでもみなかった。だから、現在ではどんな人間とも付き合うことができるようになったわけだが、またそれによってのみ、はじめて多種多様な性格を知ることでもできたし、人生に必要な能力を身につけることもできたのだ。性に合

わない人たちとつきあってこそ、うまくやっていくために自制しなければならないし、それを通して、われわれの心の中にあるいろいろがあった側面が刺激されて、発展し完成するのであって、やがて、誰とぶつかってもびくともしないようになるわけだ。君も、そういうふうにするべきだね。君には、自分が思い込んでいる以上に、その素養があるのだよ。ところで、そんなことでは駄目だな。とにかく君は、上流社会へ飛び込んでいかなければならない。もちろん君は、君の欲するように身を処せばいいんだよ。」

※エッカーマン著『ゲーテとの対話』（岩波文庫）から

この著作は文庫本で3巻にも及ぶ膨大な記録ですが、素質を見込んだ弟子を何とか文学者として大成させたいと願う、師匠・ゲーテの情熱と思いやりが溢れています。そこには次のようなおおよそ3つのポイントがあります。

- ① 弟子の置かれた状況、環境や、弟子の資質・知識・能力の状態を知り尽くしていること
- ② 弟子に対して、その成長のために必要なあらゆることをしてやろうとする、支援と保護の姿勢が貫かれていること
- ③ その上に立って、自らの経験も紹介しながら、時には辛らつに厳しく、必要な助言と指導を与えていること

もちろん、ゲーテの場合はかなり完成された超一流の師匠ともいえます。

師匠と弟子が、忌憚なくコミュニケーションをし、互いの事情を深く知り合っていること、これ自体は

対話の力です。では、なぜ師匠は弟子を支援しようと強く思うのか？すでに合理的な説明の範囲外かもしれませんが、強いて概念的に述べれば、それは師匠の人材育成にかけるコミットメント（※強い意欲を伴った関与の姿勢）があるからということになるでしょう。

こういう事情で、メンタリングでは、対話の力にさらに師弟関係に伴う信頼と尊敬の力が加わることで、強い学習のパワーが生み出されていきます。

3 活動としてのメンタリングのポイント

育成（または学習）として活動を展開していく上でのポイントは、図表Ⅲの5項目に整理することができます。特に、はじめの3点が、メンタリングに特有のポイントです。

- ① メンター（※同じ道を志す先輩指導者）の存在を通じて、メンティーの側に“尊敬”の感情を回復させる
- ② 指導者であるメンターは、リラックスした態度で“メンターシップ”（※メンティーへの保護的・支援的スタンス）を常に意識して活動する
- ③ プログラムの軸となる面談でのコミュニケーションは、形式的な情報共有にとどまらず、互いの問題認識を本音で話して深く理解し合い、そこから付加価値（※信頼関係の強化や育成・成長課題の明確化等）を獲得することを目指して進める

尊敬の感情は、現代的組織環境の中では、ともすると人材の意識から抜け落ちてしまいます。厳しい

図表Ⅲ：活動としてのメンタリングのポイント

①メンターの存在	<ul style="list-style-type: none"> ■尊敬の対象: 同じ「道」の先駆者、能力的上位者 ■「師弟関係」: 理屈抜き絶対的「上下関係」
②メンターシップ	<ul style="list-style-type: none"> ■保護的・支援的关系性 ■コミュニティー的關係 ⇔ 「リーダーシップ」
③対話的關係	<ul style="list-style-type: none"> ■メンティーへの深い理解 ■メンターの経験に基づく多様な視点の提供 ■付加価値を産み出す相互的コミュニケーション⇔「議論」
④現実課題による学習	<ul style="list-style-type: none"> ■仮想のケースではなく、現実の業務課題が題材 ■会合だけでなく、毎日の職務を学習プロセスにする
⑤アクションを繰り返す	<ul style="list-style-type: none"> ■会合⇒アクション⇒会合……の繰り返し ■アクションを振り返る中で課題を発見し、スキルを体得

A ll rights Reserved. Copyright Sophia Consulting Co., Ltd.

競争環境に晒され、日々の自己研鑽を余儀なくされている人材ほど、自力だけであらゆる課題を克服できると錯覚し、先人への尊敬の気持ちを失う傾向があるからです。そうしたケースで、メンティーが尊敬の感情に再度目覚めることができれば、それはすぐに学習への視野拡大につながります。業務への負担感、あるいは逆に過剰な自信によって見失っていた自己の成長課題を素直に見つめられるようになるのです。

また、②のメンターシップは、競争環境を勝ち抜くための強いリーダーシップが求められる組織では、指導者側（＝マネージャー・リーダー層）に失われがちな態度です。多くの指導者は、目先の成果業績の達成のための短期の業務計画に固執するあまり、後輩や部下をじっくりとサポートしたり、場合によっては職務上の様々な障害から保護したりする

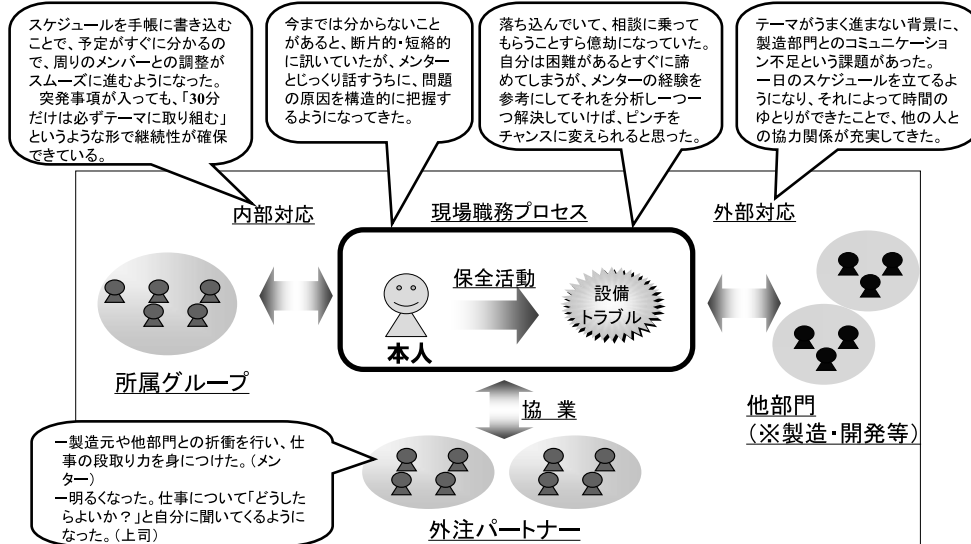
スタンスを軽視する傾向があります。メンターシップを回復することの価値は大きいのです。

メンタリングの最も重要なポイントは、こうした尊敬の感情、メンターシップ、そして対話型コミュニケーションを、個々バラバラに言葉で説明して理解させるのではなく、師弟関係というコミュニケーションモデルの実践を通じて、実体験の中でトータルに浸透させていく点にあります。対話の“型”をメンター主導で組織へ浸透させるところに、他の方法では難しい人材育成効果獲得へのたしかな道筋があります。指導者・育成対象者双方に、失われつつあった学習・成長のエネルギーを回復させていくことができるのです。

過去を振り返れば、私達の多くは、かつて自分の“メンター”を持っていたのではないのでしょうか？ 子供の頃いじめられたとき、いじめる子供達の中に

図表Ⅳ：メンタリングの学習成果の発生イメージ
 (※メンティーインタビューから)

最大の学習成果は、目先の現象(※下図黒枠)から視野を広げ、職務姿勢に抜本的な変化が生まれた点にある。



立ってくれた友達や兄弟、海や山に遊びにいったおぼれそうになったり崖からすべり落ちそうになった危ない場面で、自然に手を差し伸べてくれた先輩。そして社会に出てからも、「この人が居たからあの困難を乗り越えられた」、「あの人の一言が自分を支えてくれた」と言える人は、一人ではないかもしれません。

川でおぼれそうな時浮き輪を差し出してくれた先輩は、とっさに機転を利かせてそうしただけでしょうか? いつもあなたのことを気にかけて、見守っていてくれたからこそ、いざというとき力になってくれたのではなかったのでしょうか?

それこそがまさにメンターシップなのです。

自分より未熟な人を、その人のことをよく知ることを通じて、守り支援し高めていくこと。そして、その中に指導者・先駆者としての喜びを見出すこと。

そこには、私達の社会が失いかけている“絆”を取り戻すための、大切な鍵が隠されているように思われます。

4 メンタリングで生まれる育成成果の特徴

メンタリング活動による学習成果の典型例を、図表Ⅳに示してみました。これは、最近大手電子部品メーカー・村田製作所の生産技術部門で若手人材を対象に実施した事例です。

メンタリングの学習成果とは、例えば次のようなことです。

- ① 「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」

② 「落ち込んでいて、相談に乗ってもらいやすら億劫になっていた。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」

③ 「テーマ（※課題目標）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。一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」

※いずれも、プログラム実施中のメンティー本人へのインタビューから

こうしたインタビュー例からは、メンティーの思考プロセスに自分自身（※自分の過去の反省点、それまで軽視していた弱点等）への率直な振り返りが生まれていることがわかります。自分の課題への振り返りが進むこと、これがメンタリング活動における最も特徴的な学習成果です。

人は一般に、自分の弱点や欠点を直視したがいものです。また、分かっているけれども、それを他人にはできるだけ言わないようにする傾向もあります。とりわけ、内部での競争環境（※業績評価等によるもの等）が強い組織では、人材は決して自分の弱点や非を認めようとはしません。なぜなら、それは直ちに処遇水準の低下に結びつくからです。そうした悪循環の中で、学習は進まなくなり、人材は成長しなくなります。

こうした、現代組織特有の状況を踏まえると、一見些細に見えても、メンタリングの生み出す学習成果は極めて貴重であり、その積み重ねの延長上に人

材の大きな成長と組織変革の可能性を見通すことができるのです。

著名な宮大工の棟梁だった故西岡常一氏は、生前その著書の中で、弟子の育成について次のように語っています。

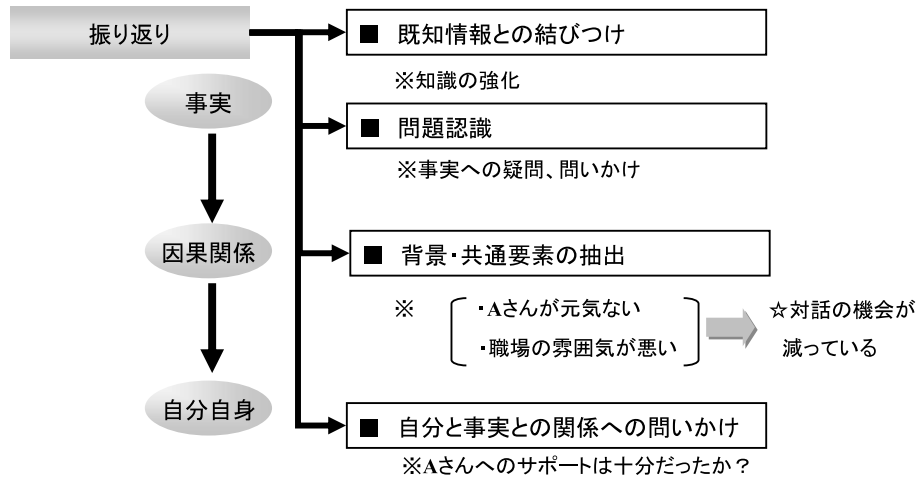
（入門後数年をかけてやらせるという「刃物研ぎ」について）

「……姿勢が悪くても刃は研げません。力の入れ具合が悪くてもできません。癖があったら研げません。自分の癖はわからないものです。その癖が刃物を研ぐときに出るんですな。急いでも力を入れても研げませんのや。／そのたびに『何でや』と思いますやろ。それで考えるんですな。そして先輩のすることをよく見ますな。何とかして研ごうと思いますからな。これが頭ごなしに『こうやるんだ』と教わってもできません。手取り足取り丁寧に事細かに教わってもできませんな。／素直に、自分の癖を取って、自分で考え、工夫して、努力して初めて身につくんです。苦勞して、考え考えしてやっているうちに、ふっと抜けるんですな。そして、こうやるのかと気がつくんです。こうして覚えたことは決して忘れませんで。」

（西岡常一著『木のいのち 木のこころ 天』草思社刊）

世界は違っても、私達はここにメンタリングの学習成果との共通点を見出すことができるはずです。それが上でも述べた“振り返り”です。近年の学習論では、この振り返りは“リフレクション（※内省、省察というニュアンス）”とも呼ばれ重視されています。

図表V：“振り返り”（リフレクション）の意味



A IIR rights Reserved. Copyright Sophia Consulting Co., Ltd.

図表Vは、“振り返り”の意味をより具体的に図示したものです。ここでは、振り返りのレベルを4つの段階で分類してみました。

- ① 既知情報との結びつけ：新しく掴んだ知識や事実を振り返り、予め知っている情報と結びつける
- ② 問題意識を抱く：認識した事実について、「なぜそうなっているのか?」、「原因は何なのか?」という疑問を持つ
- ③ 複数の事実の間に共通要素を見出す：別々の事実を「無関係」として通り過ぎないで、因果関係の振り返りを通じてその深層に潜む共通要素を見出す
- ④ 事実と自分自身との関わりを認識する：因果関係から一歩進んで、そこに自分はどのように関わっていたか、あるいはいなかったかを振り返る

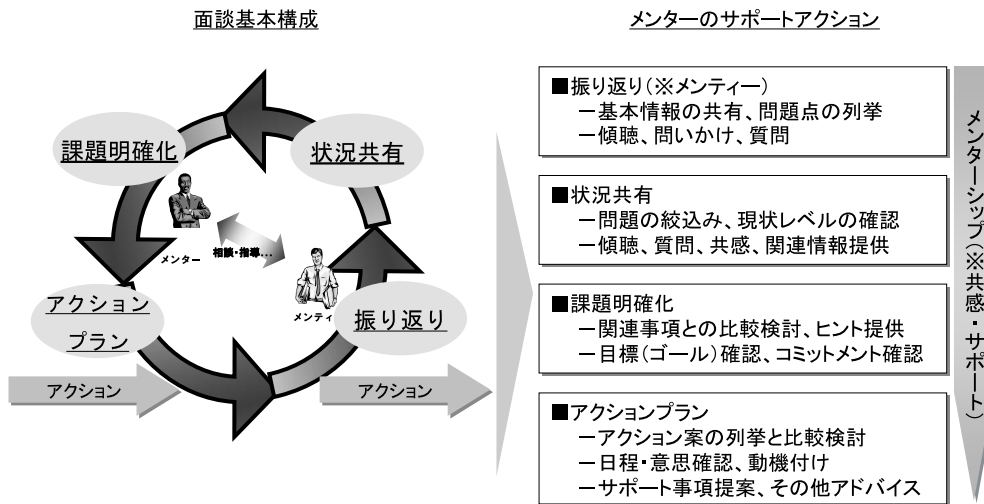
この分類では、事実の単純な思い返しから始まった振り返りは、因果関係の考慮を経て、その事実と自分自身の関わりへと進んでいきました。

先の事例に示された一見単純に見える振り返りは、実は最も深い振り返り、即ち学習であったことが分かります。

では、なぜ自分自身への振り返りが最も「深い」と言えるのか？ それは行動変革に結びつくからです。どのように豊富な知識を獲得しても、それが現実の仕事の中の職務行動に反映され、つまり行動が変わらなければ能力が高まっていることにはなりません。そこには大きな“カベ”があるのです。上記引用で西岡氏が指摘しているのもまさにこの点で、自分自身の課題を（※たとえ他者のサポートを受けるにせよ）自分の力で認識することができるかどうかということ。そこに、学習の最大の困難があります。師弟関係による対話のパワーは、そのカベを見事に突き破っていきます。その意味では、メンタリングは、振り返りの契機を仕事と組織の中に豊富に生み出す活動ともいえます。

図表VI：面談の基本構成

メンティーの状況を深く共有しながら、その都度の課題とアクションプランを明確化する。



All rights reserved. Copyright Sophia Consulting Co., Ltd.

メンタリングは、対話を通じたじっくりとある意味スローテンポの活動ですが、こと学習に関しては秀でたスピード感を備えているのです。

5 メンタリングの技術的ポイント

以上ご紹介してきたように、メンタリングは決して特殊な「技法」ではありません。むしろ、私達の社会と私達自身の経験の中に現実に存在している“師弟関係”を、組織の中で再び対話の型として活用していこうとするコミュニケーションモデルです。ですから、何か特別の技術を身につけてからでないとメンタリングを行えないなどということはまったくありません。

ただ、多くの企業導入を進めていくうちに、対話を円滑に展開し育成効果を高めるためには、いくつかの“コツ”とでもいうべきポイントがあることが

分かってきました。

そのひとつは、メンターのコミュニケーションスタイルです。

図表VIは、メンタリング面談の標準的な組み立てを示したものです。

前回面談までの（※あるいはその後のアクションの）振り返りから入り、状況の再共有、課題の明確化、アクションプランと進めていきます。しかも、これを形式的な会話にならないよう、全体をメンタースhipによってサポータティブに行うことが大切です。

問題は、二つ目の「状況の共有」にあります。メンターは、助言すべき視点や方策を経験上多く持っているのです。このプロセスを軽視しがちです。私達の多くは、聞き上手ではなく話し上手の傾向があるのです。しかしながら、メンタリングの学習効果は、メンティーについての情報をいかに多く共有したか

に左右されます。一つの助言の背景に、共有している現実が多くあればあるほどその効果が大きいからです。

この点について、陸上指導者の室伏重信氏（※アテネ五輪金メダリスト・室伏広治選手の父）は、雑誌インタビューの中で次のように述べています。

「言う、ことではなく、見る、ことこそ指導者の役目なのです。思ったことを未消化のまま言うことがあってはならない。技術は、日によって、時間によって、ハンマーにおいては1本1本かわるのかもしれない。それくらい繊細なものの中で安定を築くのです。しっかり見極めねばならないのです。…（※中略）…（指導とは、静観すること。しかし…）静観とは見るだけではない。見て、チャンスを待つという意味です。仮に選手が間違った動きをしても、それが後にどういう形で技術に効いてくるのか、これは瞬時にダメだと判断できないからです。何をいつ言うのか、そのタイミングを待つのです。…（※中略）…自分からハンマーの話をしたことは一度もない。一方、選手本人が何かを聞いてきた時には、すべてを答えてやらなくてはなりません。（そうしたアドバイスのチャンスが来るまでは）仮に1年かかったとしても待ちます。指導者として問われるべきは、私自身が、いかに適切な準備をし続けるかなのです。」

（※雑誌『ナンバー』から）

もう一つのポイントは、アクションプランにあります。

どんなに有益な助言が対話で行われても、それだ

けで人材が成長することは稀です。成長には行動の変革が必要だからです。話の中で納得していても、実際にやってみたらできなかつたり、問題認識が変化して助言が無効になったりということは頻繁に起こります。つまり、対話で得られた学習成果は、職務行動を通じてはじめて検証され、その繰り返しの中でだけ人材の能力として定着していくのです。

ですから、企業のマネジメントにおいてもアクションプランが強調され、そのための仕組みが多くあります。ただ、それらは決してうまく機能してきたとはいえません。

アクションプランを考える上での大事なポイントは、半年・1年といった長い時間をかけて行う大きな構想にしないようにすることです。仮に構想は1年でも、アクションプランは、すぐ明日から着手して、せいぜい1ヶ月程度で一旦完了できるものにすべきです。というのも、アクションプランは、実際にやってみると必ず修正の必要性が出てくるからです。短期間でのプランにしておけば、修正してやり直すことも容易です。

前述の村田製作所の事例では、「手帳を活用して日程を計画する」、「これまでコミュニケーションが不足していた製造部門と情報交換の打合せを持つ」といった、極めてシンプルなアクションプランを通じて、多くの人材がスキルアップを実現していききました。

すぐにやれる具体的な計画を立て、その計画により強いコミットメント（※真剣な取組み姿勢）を持つこと、成長への最終的な契機がそこにあるのです。