



「若手社員」の自主性を引き出す 「働きかけ」を考える ②

「メンタリング」って何？



日本の大学で教育学を専攻した後、渡米。州立オレゴン大学大学院卒業後、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等さまざまな国の教育機関や教育プログラム実践者を訪問し、グローバルエデュケーションモデルを模索。東洋思想、インド思想などとの出会いから東洋と西洋を融合するホリスティック教育を目指し、広範囲の教育ツールを研究。2002年に国際メンターシップ協会を発足させ、「メンタリング」の普及と研究に力を注いでいる。活動としては、「現場中心主義」をモットーとし、学校教育と企業の人材教育の両分野で価値のブレイクスルーを通じてモチベーションを高める独自の手法を用い、研修、講演などを行っている。コンサルティング分野では、ミッションマネジメント、メンタリングシステム導入、コーチングセールス導入、企業の企画/戦略の作成、商品企画、などを手がける。また、米国のIMA（国際メンタリングアソシエーション）やISPI（国際パフォーマンス改善協会）の正会員として人材育成の分野において国際的な活動も続けている。

国際メンターシップ協会理事
国際メンターシップ大学院
大学設立準備室室長
大野 雅之
Masayuki Obno

新年号では、マネジャーと若手社員の、職場でのパラダイムギャップを取り上げ説明しましたが、今回はそのソリューション（解決策）としての（世界中で注目を集めている）「メンタリング」を解説します。

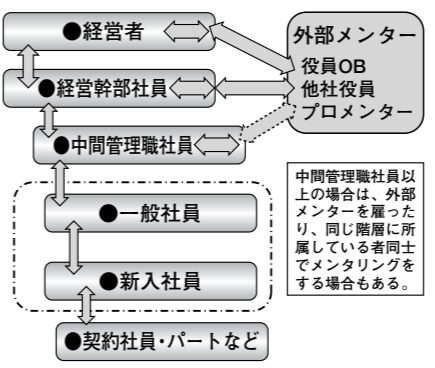
「メンタリング」って何？

一般的には、「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々（メンター）がまだ未熟な人（メンティ）に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から一定期間継続して行う支援活動の全般を意味することは、新年号で述べました。

企業がメンタリング制度を採用する場合、さまざまな階層において、さまざまな目的のために行われます（図1）が、ここでは新人育成のためのメンタリングをご紹介します。メンタリングの進め方は、何らかの方法でメンター（支援者）とメンティ（被支援者）を決定し、定期的なミーティングを中心にコミュニケーションの機会をつくり、メンティの持っている課題や問題に対して、それを達成または解決できるようなメンターが支援するという方法です。通常は人事や人材育成の部門が事務局をつくり、そこでメンターとメンティ

のマッチングを行ったりします。その際、グループメンタリングという一対複数のカタチもありますが、一対一でのペアメンタリングが一般的です。また、自然発生的にメンターとメンティのペアができる場合（インフォーマルメンタリング）もあります。効果が最も期待できるのは、会社のシステムとして運営される（フォーマルメンタリング）場合です（*もちろん、システムとして導入されていない場合でも、このコンセプトを理解し、後述するスキルを身につけていれば、若手社員の自発性を引き出すことができるようになります）。

図1 メンタリングの導入と階層



「メンター」ってどんな人？

さて、それでは、メンターとはどんな人？

な人を指すのでしょうか？メンターとは、一言で言うと、支援マインドを持ち、メンティ（部下）の仕事への内発的モチベーション（強制や押しつけではなく、自分からやりたいという動機を高め、メンティの自発的行動を誘発し、課題の達成や問題の解決に到達できるよう随所において支援する人（上司）のことです。少しハードルが高いと感じるかもしれませんが、メンタリングの姿勢とスキルを身につければ、誰にでも実行できます。それでは、具体的にメンティ（部下）から見た、理想のメンター（上司）像を機能別にピックアップしてみよう。

① コミュニケーション

どんな内容でも（場合によっては仕事以外の内容）気軽に相談でき、うまくいかない時などは、悩みや愚痴を聞いてもらえる存在であること。

② 業務指導／支援

日常業務の内容については、具体的な指導や支援をしてもらえる存在であること。つまり、仕事に関しては、単なる相談者にとどまるのでは

なく、具体的なアドバイスを受けることができることが望ましいということ。③社内コネクト

③ 社内コネクト

メンティの仕事の成果やポテンシャルを適正に評価し、社内でのネットワーク（人脈）づくりを支援したり、将来における、メンティの社内活躍できる可能性を具体的に示唆してくれる存在であること。これは、表面的な評価では分からないような社内内に内在する能力を早期に見し、会社に役立てる作業とも言えるでしょう。

④ キャリアモデル

メンターの生き方を見本にして、メンティが自分のキャリアを考えることができるような存在であること。もちろん、メンターとメンティは同じキャリアを進むわけではありませんが、仕事に対する姿勢やキャリア自体に対する考え方は、メンターが大きく影響を与えることになります。以上が、メンティ（部下）から見た理想のメンター（上司）像です。

メンタリングの「五つの心構え」(姿勢)

さて、上述の機能を果たすためには、メンターとしての「在り方」を明確にしておかなければなりません。基本姿勢さえしっかり持っていれば、方法論やスキルが少々ブレていたとしても、目標の大半は達成することができます。

今回は、「五つの心構え」をご紹介します。

① 受け容れる

メンティを一人の大切な人間として、心から受け容れることが大切です。「この人はダメだ」とか、「こんな人は教育しても仕方ない」となどのネガティブな考えを絶対に持たないことです。緊張しているメンティ、喜んでいないメンティ、何かで失敗をして意気消沈しているメンティ、そんなメンティのすべてを受け容れることによって、心のベルトをかけることができ、信頼関係が強くなっていくのです。また、「男は△△あるべき」とか「女は◎◎あるべき」、または「新人は××あるべき」とい

うような固定概念を持たないことも大切です。

② 可能性を信じる

組織と個人には無限の可能性があり、ということを心の底から信じていることです。

そう信じることによって、限界を設定することから起こるネガティブな発想をなくすることができます。実際、個人も、その個人の集合である組織も、常に変化し続ける存在であり、良い変化か悪い変化かは、そこで働く人々の意思で決まっています。ですので、自分に対しても、メンティに対しても、同じく可能性は無限にあると信じて行動することが大切です。

③ 長期的な視点を持つ

メンティの強みや夢・志を十分に理解したうえで、そのことを視野に入れて、メンティが目前に抱えている問題を解決するという姿勢です。どうしても短期的な結果に目を向けてがちになりますが、本来の強みや将来の方向性を常に意識しておくことで、大局的なアドバイスができ、メンティにとっての本場に役立つ支

援をすることができるとは。また、まだ夢を描けていないメンティに対しては、夢を持てるように支援することも大切です。

④ 支援への情熱を持つ

まず「管理」しようという発想を捨て去ることです。

外からコントロールしようとするのではなく、メンティが自らの意思で行動をするように持っていきます。自己決定することが責任意識を呼び起し、本当の自立(律)人材となつていきます。そして、何よりもメンター自身が、メンティを支援することに喜びとやりがいを感じることを大切にす。

⑤ 確実に成果を出す

人は誰でも「成功体験」から自発的なモチベーションの発露を見出します。小さな成功体験を積み重ねていくことが、メンティにとって貴重な出来事となります。うまくいった時にかける「一声」で、「やる気」が起こったり、「パラダイム」の転換が起こったりします。

その意味で、メンタリングで何か

がうまくいくという体験を共有することは、部下との信頼関係を築くうえでたいへん重要だということです。

メンタリングの「3つのスキル」技術

基本的には、支援の方法に決まりがあるわけではありません。メンターが自分の個性を考慮に入れ、メンティをさまざまな角度から支援し、課題を達成し、問題を解決すればよいわけです。

しかし、手本になる典型的なモデル行動があるのも事実ですので、ここではそれを紹介させていただきたいと思ひます。

メンタリングをスキルの観点で見ると、大きく三つの要素に分けることができます。それは、カウンセリング的行動、ティーチング(コンサルティンク)的行動、コーチング的行動です。なぜ、〇〇的行動かという、それぞれのプロになる必要はないからです。簡単にそれぞれのスキルをご紹介します(図2)。

☆:悩みなどがある場合、親身にな

って相談に乗る。

☆:メンティの立場に立って、メンティの気持ちを理解する。

☆:評価しないで、メンティのあるがままを受け入れる。

② コーチング的行動の例

☆:話し合いの中で、メンティに主体的に目標を決めさせる。

☆:何が問題なのか(問題の本質)に気づかせ、主体的に改善させる。

☆:話し合いの中で、目標や課題達成のための優先課題に気づかせ、実行に導く。

③ ティーチング(コンサルティンク)的行動の例

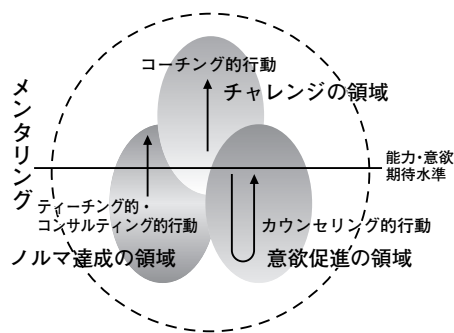
☆:実務面で必要な内容を指導する。

☆:メンティがまだ経験のないことについて教える。

☆:メンターの考えや思いを正確に伝える。

簡単にメンタリングのモデル行動を紹介しましたが、大切なことは、これらの一つひとつのスキルを、状況対応的に使いこなすということです。つまり、メンティの状態(意欲の度合い、業務の習熟度:など)に

図2 メンタリングのスキル



よって、これらのスキルを使い分けるということになります。

さて、今月号では、注目を集めている「メンタリング」の簡単な解説をいたしました。

従来の「上司」と「部下」の関係とはかなり違うかもしれませんが「管理」から「支援」へ、そして、「外発的動機づけ」から「内発的動機づけ」への変化を実践することで、両者が持っているパラダイムギャップが大きく改善されることが期待できるでしょう。

次号では、さらに「メンタリング」の効果事例とともに紹介させていただきます。