

「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。

このシリーズでは、各企業でのメンタリング事例を、現場の声を中心にご紹介してきました。「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々(メンター)が、まだ未熟な人々(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します。

メンタリングを導入する組織の目的はさまざまですが、主な内容としては、離職率の低下、生産性の向上、プロダクト(製品)品質の向上、理念の浸透、事故率の低下、スキル(技術)やナレッジ(知識)の共有、組織風土の改善などが挙げられます。毎年『フォーチュン誌』によって選ばれる優良企業の多くが、メンタリングを積極的に導入していることは、世界的にも知られていることですが、その他の職場環境調査の結果を見ても、メンタリングと、従業員満足度および業績に大きな関連性があることを示しています。

このような背景から、アメリカにはメンタリングに関する会社や協会などが多く存在します。

今回、筆者が参加したメンタリングの国際会議を主催した International Mentoring Association(国際メンタリング協会)も、その中心的な組織の一つとして知られています。

今回は、今までと少し趣向を変え、メンタリングの本場アメリカで、どのような効果を上げ、今後どのような期待されているかを、メンタリングの世界的第一人者であるマーゴ・マリー氏と筆者との対談内容をご紹介します。検証してみたいと思います。

「若手社員」の自主性を引き出す「働きかけ」を考える ⑦

最新・アメリカのメンタリング事情

メンタリングは世界共通の仕組み!



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年に国際メンタリング協会を発足させ、「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ー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、講演などを行なっている。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。



国際メンタリング協会理事
国際メンタリング大学院大学
設立準備室室長
大野 雅之
Masayuki Obno



マーゴ・マリー氏と筆者 (ISPI会場にて)

アメリカのメンタリング事情

アメリカは、メンタリングに関してはかなり進んでいると言えます。多くの米国企業が正式にメンタリングを導入し、その効果を上げています。

マーゴ・マリー氏 (Ms. Margot Murray)

マーゴ・マリー氏は、現在、自ら30年前に設立した国際的なコンサルティング会社、MMA マネジャーズ・メンターズ社の社長をされています。そして、国際メンタリング協会(IMA)の理事や、国際パフォーマンス改善協会(International Society for Performance Improvement)の役員などをされ、ビジネスだけではなく、教育の領域においても世界中で活動をされています。

また、執筆活動も積極的にされており、その著書『メンタリングの奇跡』は、日本でも翻訳され、多くのメンタリング関係者に読まれています。

さて、今回は、そのマーゴ・マリー氏に、フロリダのタンパ市で四月に行われたコンフェレンス(国際会議)でインタビューをすることができましたので、その一部をご紹介します。

現場中心 人間中心の思想

大野 メンタリングとの出会いについてお話をさせていただきますか。
マーゴ 私が大学を卒業して入社した会社(通信関係)での経験が、大きく影響しています。結果的には、その会社で11年間働くことになるわけですが、その間10の全く違う部門で仕事をすることができました。そこで私はマネジャーとして、メンタリングを実験的に行うことができました。

そのころ(一九六〇年代)、メンタリングは、仕組みとして考えられておらず、自然発生的なものとして考えられていました。それを仕組み(システム)として組織に組み入れようと、何とか工夫をして、自分自身で考え、実践し、それを facilitated mentoring (強化メンタリング)と名付けました。そして、「これを広く社会に広めよう」と一念発起し、一九七四年に今の会社を設立した次第です。



大野 あなたは、アメリカ以外のさまざまな国でメンタリングの活動をされていますが、何かグローバルな共通点がありますか。

マーゴ はい。あります。それは、多くの国(特に先進国)において、今後二〜五年で、とても深刻な『知的労働力不足』に陥るといふ点です。

いわゆるベビーブーマー(団塊の世代)と言われた人たちが職場を去っていくわけですが、どの国においても彼らの持っているナレッジ(知識)やスキル(技術)がその後の世代に伝わる仕組みが全くできていないのが現状なのです。

このことは、仕事の現場において想像以上に深刻な問題で、私は、メンタリングが最も効果の高いソリューション(解決策)だと信じています。

大野 アメリカでは、特に企業などにおいては、その経済的効果や成果が問われますが、メンタリングは、それほど経済的に良い効果が得られるのですか。

マーゴ ええ、とても効果があります。我々のデータでは、メンタリン

グを導入することにより、通常のいわゆる研修を、時間とコストの両面で25%はカットできるということです。特に、集合研修においては、ある社員が本当にその人に必要なことを学ぶ比率は、研修内容のわずか15%という結果のデータを持っています。つまり、研修内容の85%がその人には関係がなく、全く時間の無駄であるということです。

それに比べて、メンタリングでは、その人に直接関係のある内容のみに取り組むわけですから、とても効果が高いのです。

それから特に、研修においてもOJTにおいても、「やってみて失敗から学ぶ」というやり方は、とても効果が低いということをお伝えしておきます。

それは、このような方法でスキルを学ぶと、スキルそのものを学ぶと同時に、「やってみることを避ける」ということも学んでしまうのです。それほど「失敗」というのは、自己像を傷つけてしまうものなのです。

その点、メンタリングは、ポジテ

ィブなフィードバックを中心としていますので、自己像を傷つけることは少ないと言えるでしょう。

特に、今の若者たちには、この点がとても重要だと思っています。

取材を終えて



今回は、誌面の関係でご紹介できませんでしたが、マーゴ・マリー氏は、学校教育、家庭教育、地域教育などについてもたいへん貴重なお話をしてくれました。

その内容は、やはり根本的には企業での人材育成と共通しており、人と人の豊かなつながりの中で自立し、意欲的に自分の目標に取り組める人材を育てなければならぬという事です。

アメリカでは、国家を挙げてこのメンタリングに取り組んでいます。大統領をはじめ、多くの政治家がメンタリングを推奨するコメントをマスコミで発表しています。毎年一月を「メンタリング月間」と定め、さ

さまざまな取り組みやイベントを実施しています。

今回、筆者が参加した会議においても、企業からの参加にとどまらず、地方自治体、病院、軍隊、大学を含む各種の学校など、さまざまな組織を代表する人々が参加していました。

メンタリングは、企業においては、コストを削減すると同時に、人間的な成長の促進や新しいコミュニティづくりの一環として取り入れられています。

ぜひ、日本でも、日本に合ったカタチでメンタリングが普及していくことを願っています。



インタビュー風景