



「若手社員」の自主性を引き出す

8

「働きかけ」を考える ―― マンタリングのメリット

メンタリングは 組織のO.S.!

オペレーション・システム

「ミッション・自立・相互支援の三つを磨いて、健全な人間になる！」

前号では、アメリカでのメンタリングの広がりについて、メンタリングの大家である「マーゴ・マリー」氏のインタビューを紹介させていただきました。今月号では、世界中で注目されているメンタリングについて、若手社員の育成も含めた大きな枠でとらえたそのメリットについて述べてみたいと思います。



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
設立準備室長

大野 雅之
Masayuki Ohno

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。

この時代に求められる人材の資質



なぜメンタリングがこれほど注目されるかと言いますと、実は、メンタリングが多くの企業の考える「今の時代」に求められる企業の人材像「

と深く関わっているからなのです。21世紀は、IT化、グローバル化がいつそう進み、インターネットなどの出現により、情報が瞬時に共有化され、多様な価値観がぶつかり合い、融合する時代だと考えられています。このような環境下において、企業は、創造的な製品、サービスを提供することで、グローバルに展開される競争を勝ち抜いていかなければなりません。また、このような変化に伴い、一人ひとりの従業員に求められる人材としての資質も、以前とは大きく変化していることは誰もが認める事実

です。そして、経営者や上司が、この時代の部下教育のあり方について悩んでいることも否定できない事実なのです。それでは、基本的にどんな人材が、今、求められているのでしょうか。一言で表現すると、「ものごとの本

質を理解し(裏層ではなく、自ら課題や目標を設定することができ、自ら行動することによって、その課題や目標をクリアしていける人材」となります。

交渉、調整などを通じて、困難を克服しながら目標を達成する力である。第三に「知力」である。「知力」とは、深く物事を探求し考え抜く力である。各分野の基礎

「OJTや研修だけでは不十分」



産業界が求める人材ビジョン



社団法人・日本経済団体連合会が、二〇〇四年四月に『21世紀を生き抜く次世代育成のための提言』を発表していますが、その中に「具体的な人材イメージ」が三つのポイントとして紹介されていますので、引用させていただきます。

●第一に「志と心」である。

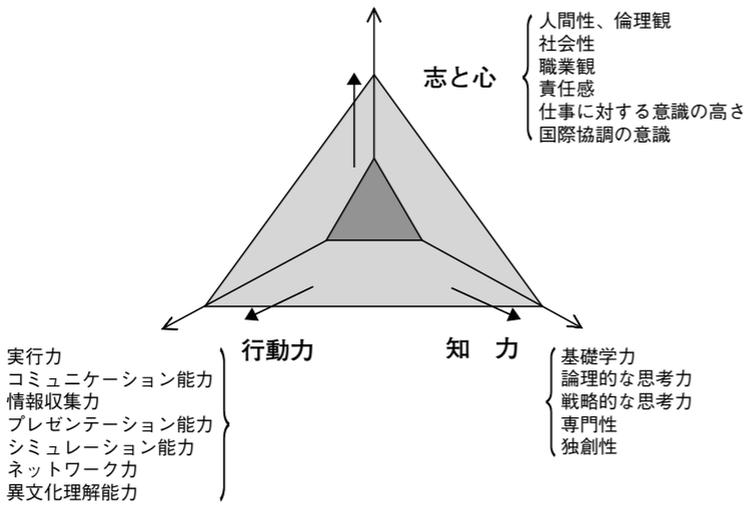
「志と心」とは、社会の一員としての規範を備え、物事に使命感をもつて取り組むことのできる力をもって取り組むことのできる力である。

●第二に「行動力」である。

「行動力」とは、情報の収集や、

図表①

- ①志と心：社会の一員としての規範を備え、物事に使命感をもって取り組むことのできる力
- ②行動力：情報の収集や、交渉、調整などを通じて困難を克服しながら目標を達成する力
- ③知力：深く物事を探求し考え抜く力



出典：21世紀を生き抜く次世代育成のための提言 (日本経済団体連合会)より引用

また、これらの三つの力は、図表①にまとめられています。

前述の日本経済団体連合会が示す「求められる能力」をまとめると、「自立を基本に、高度な行動力と知力を持って人間力を発揮できる人材」ということになります。このような全人格的な教育が要求される内容に対しては、OJT(職場内教育のこと)や研修だけでは対応しきれないというのが現状です。それに対して、全人格的にメンター(上司)とメンティ(部下)が継続的に関わるメンタリングにおいては、さまざまなコミュニケーションを通して「知力」、「行動力」、「人間力」を、双方が共に育成していくことが可能なのです。

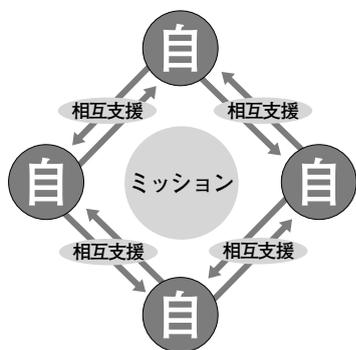
メンタリングは組織のO.S的存在!



(注：O.S.＝オペレーションシステム)

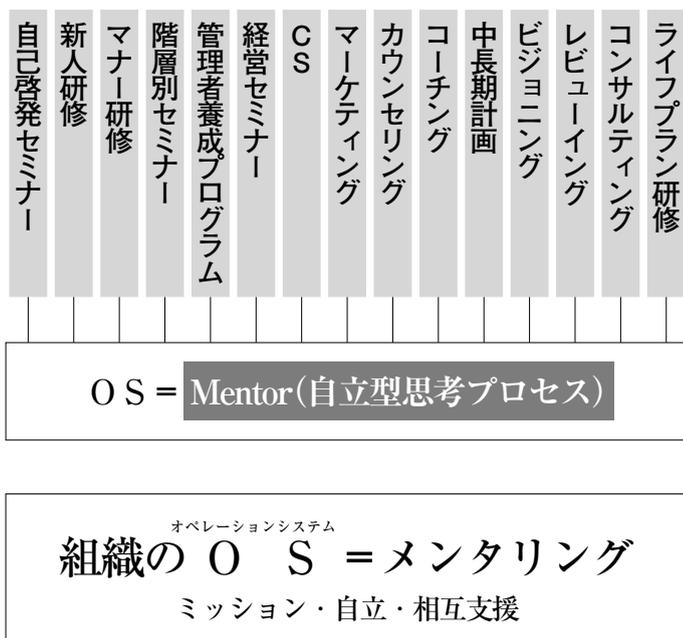
「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々(メンター)が、まだ未熟な人(メンティ)に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から、一定期間継続して行う支援活動の全般を意味する。

図表② 組織の理想のカタチ



自：自立した個人

図表③ 組織のOSはメンタリング



図表③の「OS = Mentor(自立型思考プロセス)」は、自己啓発セミナー、新人研修、マナー研修、階層別セミナー、管理者養成プログラム、経営セミナー、CS、マーケティング、カウンセリング、コーチング、中長期計画、ビジョニング、レビューイング、コンサルティング、ライフプラン研修といった多岐にわたる活動を通じて構築される。このOSができていない状態において、さまざまな取組みを行うのはいん効率の悪いやり方と言えるでしょう(図表③参照)。

メンタリングによって、まず組織のOSを構築することこそが、すべての経営改善取組みの第一歩となるのではないのでしょうか。

その意味では、新人へのメンタリングは、組織にとって大きな意味を持っています。これからの組織を担う若者に、このOSをインストールできるわけですから。

メンタリングを、単に部下を操縦するというようなとらえ方ではなく、このような観点に立った「メンタリング考」も、一つの考え方としてご理解いただければと思います、筆を取らせていただきました。

筆者は、この「ミッション」「自立」「相互支援」の三つが統合され、人が活き活きとなっている状態を「組織のOS」が健全に機能している状態と考えます。そして、この三つの

「社会でのその組織の役割」「使命」を最重要価値と考えるマネジメント」が注目されています。組織の理想のカタチは、ミッション(社会的使命)が明確であり、そのミッションを共有する自立した個人が、相互に支援し合うというものではないでしょうか(図表②イメージ図・参照)。

統合こそが、組織におけるメンタリングの基本なのです。

この状態ができていないところに、いくら新しい制度やシステムを組み入れても、組織は活性化しないということです。それは、まるでOSの搭載されていないパソコンに、多くのアプリケーションソフトを無理やりインストールしようとするのと同じなのです。

