



「若手社員」の自主性を引き出す  
「働きかけ」を考える 10

# 効果的にメンタリングを導入するには?

## 「導入プロセス」8つのポイント



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 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。

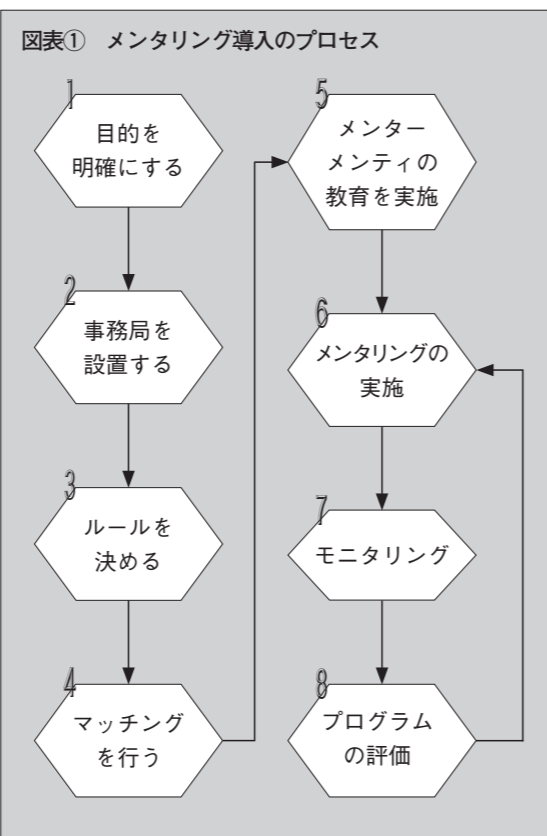
前号までは、「メンタリング」の概要、スキル、事例、姿勢などをお伝えしてきました。  
今回は、実際に「メンタリング」を導入するにはどうすればよいか? また、どんなプロセスが必要なのか? を簡単にまとめてお伝えしたいと思います。

本格的にメンタリングを組織に導入される場合は、メンタリングを扱うことのできるコンサルタントなどの指導を受けることをおすすめしますが、本号では、導入の概要を解説させていただきます。

### まずは全体像を把握する



どんな制度を導入する時でも全体像マップを頭に入れておくことは、とても重要です。特に、メンタリングの場合には、継続して効果を上げ



### プロセス1 目的を明確にする



まずは、メンタリング導入の目的を明確にすることです。メンタリングを導入すると、当初考えてもいなかった効果が表れてくるのですが、成果や結果に対する明確なイメージを持つことが重要です。  
メンタリングは、さまざまな目的

で実施されますが、ここではいくつかの例を項目としてご紹介します。

- 離職率の引き下げ(モチベーションの向上)
- ナレッジ(知的資産)の共有・形式化
- スキル営業のコツ等の共有・伝授
- 組織の風土改善
- 理念(ミッションやビジョン)の浸透

### プロセス2 プロセスを事務局を設置する



目的が明確になれば、「現状の姿」と「目指す姿」を比較できるようにし、そのギャップを埋めるためにどのようなメンタリングを進めなければならないかを考えます。

組織にメンタリングを導入し、円滑に進めるためには、制度をコントロールし、問題が生じた時に支援できる人物やセクションの存在が不可欠となります。  
通常は、人事や人材育成の部署が中心となりますが、営業や生産現場などの代表が集まってプロジェクト的な事務局をつくる場合もあります。  
事務局の役割はとても重要です。目的や方向性の共有はもちろんのこと、事務局員のふだんの行動はメンターシップあふれるものでなければなりませんので、プロジェクト

### プロセス3 プロセス3 ルールを決める



事務局が成立したら、メンタリングのルールづくりに着手します。メンタリングは、プライバシーに関わる内容を含んでいたり、時間や場所を必要としたりしますので、さまざまな領域での配慮が必要となります。

- 以下の項目は、ほんの一例です。
- メンタリングの期間・頻度について
  - メンタリングの時間帯・場所について
  - 個人の情報に関する守秘義務について
  - メンターと直属の指示系統との関係
  - メンター・メンティの姿勢について
  - その他

## プロセス4 マッチングを 行う



メンタリングの目的によって、どのようなマッチングでメンターとメンティを決定するかを考えます。  
生産現場などで、直属の関係が業務のスキルとナレッジに大きく関連しているようなところでは、直属の上司がメンターになり、部下がメンティになるケースもあります。  
通常は、どんな内容でも相談できるようにということ、人事制度上



の評価者ではない上司がメンターとなるケースが多いようです。  
業界によっては、社内ではなく、社外にメンターを依頼するケースもあります。

どのようなケースにせよ、事務局は、メンティの目標と個々のメンターの強みに合致したベストの（または、ベターな）マッチングをすることが要求されます。

## プロセス5

### メンター教育 および メンティ教育



メンタリングを導入するうえで最も重要なポイントと言えます。公開講座からオーダーメイド研修までさまざまなバリエーションが存在しますが、メンタリングを十分に理解している機関に相談するか、社内にメンタリングの担当者を配置し、その人間が十分な研究をするなどの措置を取らなければなりません。  
以下は、メンター・メンティ教育の重要ポイントです。

### ●メンター/メンティの姿勢

支援マインド・自立(律)マインド・ポジティブ思考など

### ●メンタリングのスキル

コーチング・カウンセリング・コンサルティング・ナレッジングなど

### ●メンタリングの知識

メンタリングの基礎知識・状況対応行動理論・パラダイムなど

## プロセス6と7

### メンタリングの 実施と モニタリング



教育が終了すると、実際のメンタリングを始めます。  
ルール設定した内容がスムーズに進んでいるか、問題が生じているペ

アはないか、個々のペアにおいて当初に計画した目標は達成されるべき方向に向いているか…など、さまざまな観点からメンタリングをモニター(観察)します。

事務局の対応いかなによって、ペアのメンタリングの成果に大きな

影響を与えかねません。ペアの抱える問題やペアの解消は、他のペアに大きな影響を与えますので、慎重に取り扱わなければならない内容となります。

## プロセス8 プログラムの 評価



一定期間のメンタリングが進行すれば、プログラムの評価をする必要があります。

メンター、メンティ、上司などの第三者からのアンケートなどによって、一人ひとりの目標の達成度合いをチエックすると同時に、組織にどのような影響を与えたかを考察する必要があります。

適切な評価をすることによって、メンタリングは組織の中でどんどん進化させることができます。

今回は、メンタリング導入の大きな流れをご紹介しました。真剣に導入をお考えの方は、ぜひ、専門家にお問い合わせてください。