

上に立つ人の「メンタリングスキル進化論」

「ただの支援者」から「統合的な支援者」へ

能力ある人材を発掘し、さらに高い成果を上げる人材に育てていくには、メンタリングスキルが欠かせない。そう考えてメンター制度を導入しても、行き詰まりや壁に行きあたってしまい、うまく浸透せずに終わるケースも多かったようだ。では、その壁を乗り越えるには、どうしたらいいか。特定非営利活動法人国際メンターシップ協会の吉川宗男名誉会長と大野雅之理事に聞き、5月号、6月号の二回にわたってまとめる。

かつては、企業組織でも個人でも、望まれることといえば課題解決でした。個人としてはキャリアをどう形づくっていくか、人生全体の目標をどう達成するか、といったことで、組織では売上目標や利益目標といった目標の達成。そうした課題を解決するツールやスキルが望まれていました。

ところが、近年では、個人でも組織でも、健康を保つことが課題となっています。うつに代表されるメンタルヘルスの問題や、企業風土の改善、離職率の低減、生産性の向上、理念の浸透といったことで、健全な組織と人が求められています。

そうしたニーズを背景に、多くの企業にメ

ンタリングの導入が進んできたのですが、しっかり定着・継続して目的を達しているところとなると、そう多くはないようです。始めはみたものの、よくわからないまま上から言われたとおりになっている、毎日の仕事の忙しさにまぎれてメンター/メンティーとはほとんど話せない、といったこともあります。これではせっかくメンター制度を導入しても、役に立たないでしょう。

まず、メンタリングとはどうあるべきかというところから見直してみましょ。

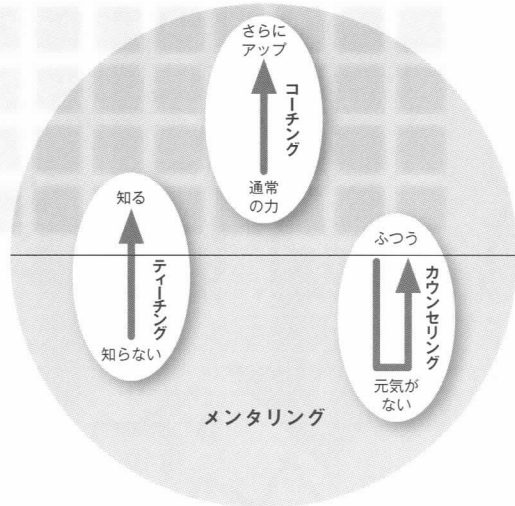
メンタリングは統合的な人間力

メンタリングの関連手法に、コーチング、

目的と方法論と姿勢を統合する

メンター制度がうまく継続できないときは、方法論と目的と取り組む姿勢に違いやズレがないか見直してみましょ。そして、この三つをうまくリンクさせ、統合させていくことが重要です。

まずは、目的をしっかりと意識します。メンター制度を導入する目的は、メンティーの成長と、それによって得られる会社の成長という成果であるはず。メンタリングによってどのような理想を実現させたいのか、何のためにやるのか、ということをも文化化し、会社全体で共有することが大切です。



目的がハッキリすれば、その実現のためにはどうしたらよいかという方法や、メンターがどんな対応をするべきか、どんなスキルを上げる必要があるか、といった方向性も見えてきます。

多くの人は、新しいことを始めるとき、どうしても方法論から入ってしまうがちです。取り組むことの全体像をつかむより、マニュアルのような汎用的な「やり方」を求めてしまふのです。

しかし、メンタリングにおいて、やり方は重要ではありません。たとえば、「3+3」でも「2+4」でも同じ「6」という答えを得るように、やり方を変えてでも、メンティーが成長するという最終目標にたどりつけばよいのです。

むしろ、相手によってケース・バイ・ケースの対応ができれば、メンターとしての役割は果たせないとはいってもよいでしょう。メンタリングは長期間にわたるものですし、その間にメンティーも成長しますから、成長に合わせて対応を変えられる柔軟性も不可欠なのです。

メンターの姿勢としては、末永くメンティーを見守るつもりで、本気で支援する心構えが必要です。会社に命じられてしぶしぶメンターをしているようでは、長続きもしませんし、成果も得られないのはあたり前です。

ティーチング、カウンセリングがあります。この三つのスキルとメンタリングの関連は、DATAのようになっています。

現状でもっている力をさらにアップさせる育成支援のコーチング、知らないことを教える知識学習のティーチング、元気がない状態を普段どおりに戻す問題解決のカウンセリング、三つすべてのスキルを兼ね備え、個性と状況にあわせてさまざまな役割を演じ分け、スキルを使い分けるのがメンタリングなのです。相手のニーズを見極めながら、人間性まで含めた広く大きな全人格的アプローチをしなければなりません。

当協会では、そのためにメンターに必要な力を次の五つとして、統合的な「人間力」ともいうべき力の向上をめざしています。

- ① 知力 (情報力、理解力、計画力など)
- ② 感力 (主体性、柔軟性、感受性など)
- ③ 行力 (実行力、コミュニケーション力、管理能力など)
- ④ 活力 (決断力、継続力、集中力など)
- ⑤ 場力 (状況把握力、ムードメイク力、影響力など)

とはいえ、人間力のアップというのは、一朝一夕にできることではありませんし、メンター制度の行きづまりというのは、そのような最終段階に行く前、初期につまりいてしまうことにあります。

ある会社では、メンター制度を導入するにあたり、メンターを務めるマネジャーに仕事の時間の七割をメンタリングにあてることを義務づけました。実務に忙殺されるプレイングマネジャーが多いなか、メンターとして部下の支援に集中できるよう、実務の割合を三割にとどめることとしたのです。もちろんこの会社のメンター制度は成功し、部下はおおいに成長しました。

これほどに徹底するのは簡単なことではありませんが、マネジメントや現場の仕事の片手間では、メンタリングの成果を得ることはむずかしいのです。

しかし、時間と手間をかけてでも取り入れるべきメリットがメンタリングにはあります。導入の必要性を会社に説き、メンター・メンティーペアに熱意をもたせる教育とシステムづくりを力を入れましょ。

そのために、メンターになることのメリットとシステム構築の方法について次号でまとめます。

【組織を変革する“メンタリング”事例発表会】

NPO 法人国際メンターシップ協会・倅統合共育研究所 共催
 平成 20 年 6 月 10 日 (火) 14 時 ~ 17 時 40 分
 場所：かながわサイエンスパーク (神奈川県川崎市高津区坂戸 3-2-1) 内
 参加費：8,000 円
 詳細・申込はホームページ (<http://www.togo-mentor.co.jp/>) にて