

「人が育つ組織のつくり方」

7

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第7回 上司はメンターであれ メンタリング・マネジメント

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問を
まとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

今回のお悩み

メンターとメンタリング・マネジメントについて教えてください



- ◆ 自立型人材を育成するためのポイントは、どのようなことでしょうか？
- ◆ まず見本になるためには、どうすればいいのでしょうか？
- ◆ いくらこちらが見本になっても、相手は楽をするだけなのではないでしょうか？
- ◆ 見本になるとはいつでも、自信を持ち過ぎると、過信になるのでは
- ◆ 見本になるためには、まず何からはじめればいいのでしょうか？
- ◆ 最悪の状況に陥った時、どうすればいいのでしょうか？
見本になるとか、人材育成なんか考えている暇はありません
- ◆ こちらがどんなに育てようとしても、育たない人もいますが、
そのような人でも信頼するのでしょうか？
- ◆ 話が合わない人と信頼関係をつくるには、どうしたらいいのでしょうか？
- ◆ まるで宇宙人のようで、何を考えているのかわからない部下もいるのですが？
- ◆ 支援のポイントがあったら教えてください
- ◆ 支援といわれても、相手に対してどのような支援をしたら効果があるのか、わかりません
- ◆ それでも、どんな時でも効果がある手法はありませんか？
- ◆ 支援の手法には、どのようなものがあるのでしょうか？
- ◆ 何でも支援することが、本当に良いことなのでしょうか？
支援することが相手の成長にならない時もあるのではないのでしょうか？
- ◆ 相手に対する話し方で大切なことは、何でしょうか？
- ◆ メンターを育成するためのプログラムは、どのようなものなのでしょうか？
- ◆ 具体的には、どのようなケーススタディを行うのでしょうか？
- ◆ メンター育成プログラムの特徴は、どのようなところにあるのでしょうか？

Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】メンターの条件

Q 「メンターとメンタリング・マネジメントについて教えてください」

A 「人を育てる基本は現場です。人は人によってしか育てることはできません。自立型人材を育成するためには、まずメンターのあり方について良く理解しておくことが大切です。メンターとは、自立型リーダーとして見本となって行動しながら、人材を育成する人です。部下から信頼され、職場を活性化する中心になる存在です。そして、メンターを軸として、社員の意識を高め、行動を促し、その結果生産性を最大限に高めようという経営が、メンタリング・マネジメントです。仕事を通じて生きがいを得る社員が、企業を成長させる原動力になります。メンタリング・マネジメントは、そこで働く社員の意識に重点を置いた、人間中心の経営のあり方です」

Q 「自立型人材を育成するためのポイントは、どのようなことでしょうか？」

A 「自立型人材を育成するための三つの原則があります。それらは、『見本』『信頼』『支援』です。それらについて、まとめておきましょう。『見本』とは、自立型の姿勢を自ら発揮することです。自立型人材を育成するためには、自立型の姿勢をメンターが見せることが重要です。次の、『信頼』とは、相手をそのまま受け入れることです。それによって、相手もこちらを受け入れてくれるようになります。そして最後に、相手をやる気にさせる『支援』をします。支援の方法は100万通りあります」

Q 「それらの原則には、相互に何か関係がありますか？」

A 「明確な優先順位があります。第一に『見本』、第二に『信頼』、第三に『支援』という順番で考え行動することです。まず、相手がどうかの前に、自分が見本になっていなければなりません。言葉やテクニックで人を変えることはできません。相手から見れば、何を言われるかよりも、誰に言われるかの方が大きな影響を与えます。尊敬している人から言われればやる気になることも、そうではない人から言われると、反対にやる気がなくなってしまうこともあります」

Q 「相手にどのように接するかの前に、自分がどのように相手から思われているかが大切だということですね」

A 「はい。そして、次に信頼です。私たちは、相手をやる気にさせるといって、すぐに支援することばかりに意識が行きがちになりますが、支援する前に、信頼関係を作っておかなければなりません。信頼関係を築くことで、はじめてこちらの支援に答えてくれるようになるからです」

【2】メンターの第一原則＜見本＞

Q 「優先順位についてはわかりました。ひとつひとつ聞きたいのですが、まず見本になるためには、どうすればいいのでしょうか」

A 「見本となるということは、自分自身が自立型人材になることに他なりません。夢に向かって、あきらめずに、今できることから取り組み続けて行く。そして、問題や壁を乗り越えて行きながら、充実した人生を送ることです」

Q 「いくらこちらが見本になっても、相手は楽をするだけなのではないでしょうか？」

A 「楽をしたくなるのは、仕事がつまらないものだと思っているからです。仕事楽しいものであることを見せましょう。自分自身が、仕事を通して夢を持ち、充実感を味わうことです」

Q 「見本になるとはいつでも、自信を持ち過ぎると、過信になるのでは」

A 「自信とは努力することであり、過信とは手を抜くことです。自分はできるからと安心するのではなく、どんな時でも努力することが大切です。自信を持つとは、自分の弱さに打ち勝つことができるようになることです」

Q 「見本になるためには、まず何からはじめればいいでしょうか」

A 「今できることが、どれほど小さなことであっても、そこからはじめることです。不満や愚痴を言うのではなく、職場や社会の中で自分の役割を見つけ出し、一所懸命に生きることです」

Q 「最悪の状況に陥った時、どうすればいいでしょうか。見本になるとか、人材育成なんか考えている暇はありません」

A 「確かに、そのような状況に陥れば、他人のことなど考える余裕などなくなってしまうかもしれません。しかし、最悪の事態の中でどのように考え、どのように行動するかを部下は見ています。その時、あきらめず、他人のせいにならず、次から次へと新たな方法を考え出して、一つ一つ問題を乗り越え、成長していく姿を見せることができれば、強い信頼と共感を得ることができるようになります。その姿こそが最高の教育になるのです。現実には、とても難しいことかもしれませんが、自分が最悪の状況に陥った時こそ、最高の教育ができる、と考えることができれば、本当に素晴らしいことだと思います」

【3】メンターの第二原則<信頼>

Q 「こちらがどんなに育てようとしても、育たない人もいますが、そのような人でも信頼するのでしょうか？」

A 「結果的にそのような人がいるかもしれませんが、しかし、何事もやってみなければわかりません。はじめからあきらめている人が、夢を実現することはできないのと同じように、はじめから人を育てることはできないと思っている場合、人を育てることはできなくなってしまいます。相手は自分の鏡だと思ってみてください。つまり、自分が相手を信頼していないければ、相手からも信頼されることはありません。人を育てるためには、まず人は必ず育つと信じることです。信じるのが信頼関係を築くのですから」

Q 「話が合わない人と信頼関係をつくるには、どうしたらいいでしょうか？」

A 「話が合うかどうかよりも、相手から学ぼうとして話を聞くことが大切だと思います。そう考えれば話が合わない人ほど、自分の概念を広げることができる感謝すべき人材かもしれません。そして、こちらが相手から学ぼうとするほど、相手もこちらから学ぶようになります。話が合わない人が、自分を成長させてくれるのです」

Q 「まるで宇宙人のようで、まったく何を考えているのかわからない部下もいるのですが？」

A 「それならば、部下を宇宙人と思ってみてはどうでしょうか？宇宙人と話ができて、信頼関係ができるとすれば、それほど感動的なことはないのではないのでしょうか！」

【4】メンター第三原則＜支援＞

Q 「支援のポイントがあったら教えてください」

A 「最も大切なことは、支援しよう、という気持ちだと思います。支援を違う言葉で表現すると、尽くすこと、です。よく支援と言いながら、強制してしまうことがあります。せっかくアドバイスしているのに、相手が言う通りにやらないと言って困っている人が見受けられることがあります。それはそもそも支援に対する考え方に問題があるのです。つまり、支援とはこちらのアドバイス通りに動くことではなく、相手をやる気にさせることなのです。最後の意思決定はすべて相手にさせなければなりません」

Q 「支援で注意することは、何でしょうか？」

A 「メンターを目指す時に、最も注意しなければならないことが、支援のつもりが、相手を楽にさせるだけになってしまうことです」

Q 「具体的にどのようなことでしょうか？」

A 「例えば、谷の前で止まって動けなくなっている人がいたとします。そのような場合、その人に橋をかけて渡らせてあげるよりも、自分の力で橋をかけて渡る勇気を与えるようにしなければなりません。その時必要に応じて、夢を確認したり、橋の作り方を教えたり、そして励ましたりします。橋を作って楽に渡らせるのではなく、自分の力で谷を渡る勇気を与えるのが支援です。つまり、相手の問題を解決するのがメンターではなく、相手が問題に挑む勇気を与えることがメンターなのです」

Q 「支援といわれても、相手に対してどのような支援をしたら効果があるのか、わからない時もあります」

A 「どのような時に、どのような支援をすることが最も効果があるかは、次の三つを考えて選択しなければなりません。第一に、その時相手がおかれている状況、第二に、自分の得意、不得意、第三に、相手の性格や気持ち、好き嫌いです。『状況』『自分』『相手』、これら三点を考慮して、最善の手法を選択していきます。しかし、だからといって、いつも最適な手法を見いだすことができるともかぎりません。いろいろ考えて試して、うまく行かなければ、また考えて試して、自分なりの支援のノウハウを見つけ出していくようにすることが大切です」

Q 「それでも、どんな時でも効果がある手法はありませんか？」

A 「難しい質問ですが、相手のことを思いやる気持ちを持ちながら、どんな時でも傍にいないことではないでしょうか。傍にいるとは言っても、電話などで必ず連絡が取れるようにすることということでも良いでしょう。相手のことを考えて、支援する気持ちがあれば、たとえ傍にいないだけでも、それはすばらしい手法だと思います。メンターとして大切なことは手法に頼らず、姿勢に頼ることです」

Q 「支援の手法には、どのようなものがあるのでしょうか？」

A 「それでは、以下に支援の手法をそのポイントともに紹介しましょう」

- ・聞く —相手の話を真剣に聞くこと
- ・考える —解決できない問題でも、一緒に悩み、考えること
- ・述べる —自分ならばどうするか、という意見を述べること
- ・助言 —相手に貢献する気持ちで解決策やアイデアを助言すること
- ・指導 —相手がわかる言葉でわかるように、知識や技術を教えること
- ・語る —相手がやる気になるように、自分の体験談や夢を語ること
- ・励ます —相手がやる気になる言葉を探して励ますこと
- ・誉める —心の底から誉めること
- ・感謝 —相手の言葉や行動に感謝、感動し、喜びを共有すること
- ・委任 —相手の判断で自由にやらせること
- ・促す —相手の話に乗って促すこと
- ・導く —自分が先頭に立ちながら一緒に体験すること
- ・出番 —相手のために、自分の出番を見つけて行動で示すこと
- ・提供 —相手のために自分が持っているものを提供すること
- ・傍にいる—どんな時でも傍にいること

Q 「何でも支援することが、本当に良いことなのでしょうか。支援することが相手の成長にならない時もあるのではないのでしょうか」

A 「支援とは相手をやる気にさせること、成長させることです。相手を成長させるために必要であれば、何もしないことが支援になることもあるのです。その時、どうすればいいのかを考える支援の姿勢が、何よりも大切なことだと思います」

Q 「相手に対する話し方で、大切なことは何でしょうか？」

A 「相手を信じて話すこと、相手のために話すこと、本心から話すことです」

【5】メンター（自立型リーダー）育成プログラム

Q 「メンターを育成するためのプログラムは、どのようなものなのでしょうか？」

A 「基本は理解と実践です。理解だけではなく、実践できるようになるためには、ある程度の時間がかかります。6か月くらいのプログラムが必要でしょう。その中で、まずは、さまざまなケーススタディを通して、メンタリングについて、しっかりと理解します」

Q 「具体的には、どのようなケーススタディを行うのでしょうか？」

A 「一つの問題について考えてみましょう。『何度伝えても、こちらの言うことを理解しようとしないう部下がいて困っています』というような問題は、どのように考えれば良いのでしょうか？」

Q 「むずかしそうですね。本人の問題でどうしようもない、と考えてしまいそうです」

A 「正解は、三段階に分けることができます。まず、第一段階は見本です。つまり、自分が部下や上司の言うことを理解してこなかったことを反省し、今後は部下や上司の言うことを真剣に聞いて理解して、実践するように努める。また、自分言っていることを率先垂範の姿勢で、日頃から行動で示しておく、ということです。第二段階は、信頼です。つまり、今まで以上に、

部下を信頼するように努める。部下を受け入れ、部下に感謝できるように、部下から学ぶことを心掛ける、ということです。そして、第三段階は、支援です。これは、いくつも考えることができます。たとえば、理解しようとしめない原因を聞き出し、自分以外にも原因があるようであれば、自ら率先して問題の解決に当たる。夢を語って共有し、自分が言っていることの重要性について、わかるように話をする。やればできることを、自分の体験とともに伝え、相手の長所を強調しながら行動を促す。あきらめしないで、繰り返し伝える、などです。もちろん実際には、先ほどの三つの『状況』『自分』『相手』に基づいて優先順位をつけて、行動します」

Q 「このように考えることが必要なんですね。今まで、自分の経験と思い込みだけで、他人に接してきたように思います。まずは自分を振り返るという考え方はなかったと思います」

A 「メンタリングを学ぶことは、部下を育成するだけではなく、自分の仕事をも振り返ることになり、職場や企業全体を活性化することになるのです」

Q 「メンター育成プログラムの特徴は、どのようなところにあるのでしょうか？」

A 「長期に渡るメンター育成プログラムでは、常に個別の徹底的な質疑応答が行われます。受講者一人一人自分の頭の中で考え方を整理しなければなりません。そして、次は行動です。受講者の現場での活動そのものが、後のスタッフ育成で使われる自立型人材の事例となります。受講者は日々の活動の中で起こることをチャンスに受け止めて、自分の出番に変え、実践していかなければなりません。まるで将来自分の人生が映画になるような感覚で、日常を過ごすこととなります。この感覚があることで、モチベーションを維持することができるようになるのです。そして、受講生全員の体験は事例としてまとめられ、テキストにもなります」

Q 「企業ならではの事例が、たくさんできることになるんですね」

A 「メンターになるためには、自分自身の日常の取り組みが極めて重要です。いくら話が上手くなったとしても、行動で見せなければ、メンターではありません。自分が言っていることと、行動していることが違っていたのでは、相手の行動を変えることはできないからです」

Q 「まさに、見本となるわけですね」

A 「そして、自分だけのメンタリング・マニュアルを作ります。メンタリングは、自分らしいやり方を見いだすことが重要です。部下や上司だけではなく、顧客や家族などに対しても、自分がメンターとしてどのように考え行動することが理想なのかを、一人一人が自分だけのマニュアルとしてまとめます」

Q 「メンタリングの実践で大切なことは、自分らしさなんですね」

A 「そうです。そして最後に、『私のポリシー』を決めていただきます」

Q 「『私のポリシー』とは、どのようなもののでしょうか？」

A 「自分に負けないためのポリシーを決めていただくということです。ポリシーは、たくさんあるほど実践することは難しくなりますので、できる限り少なく、三つ以下で決めていただきます。そのかわり、どんな時でも実践できるものを選ぶことが大切です。『あきらめない』『まずは自分から行動する』『どんな出来事もチャンスとして受け止める』など、自分が自立型人材に近づくために、必要とを感じるものが多いでしょう」

 POINT

- **メンターとは**
 - ・ 見本となって行動しながら自立型人材を育成する人
 - ・ 部下から信頼され、職場を活性化する中心的存在
- **メンタリング・マネジメント**
 - ・ 社員の意識を高め行動を促し
その結果生産性を最大限に高めようというマネジメント
 - ・ 働く社員の意識に重点を置いた人間中心の経営のあり方
- **メンターの三つの原則**
 - 『見本』とは 自立型の姿勢を自ら発揮すること
 - 『信頼』とは 相手をそのまま受け入れること
 - 『支援』とは 相手のために尽くし勇気を与えること
- **三つの原則の優先順位**
 - 第一に『見本』 第二に『信頼』 第三に『支援』

支援の手法

- ・ 聞く — 相手の話を真剣に聞くこと
 - ・ 考える — 解決できない問題でも、一緒に悩み、考えること
 - ・ 述べる — 自分ならばどうするか、という意見を述べること
 - ・ 助言 — 相手に貢献する気持ちで解決策やアイデアを助言すること
 - ・ 指導 — 相手がわかる言葉でわかるように、知識や技術を教えること
 - ・ 語る — 相手がやる気になるように、自分の体験談や夢を語ること
 - ・ 励ます — 相手がやる気になる言葉を探して励ますこと
 - ・ 誉める — 心の底から誉めること
 - ・ 感謝 — 相手の言葉や行動に感謝、感動し、喜びを共有すること
 - ・ 委任 — 相手の判断で自由にやらせること
 - ・ 促す — 相手の話に乗って促すこと
 - ・ 導く — 自分が先頭に立ちながら一緒に体験すること
 - ・ 出番 — 相手のために、自分の出番を見つけて行動で示すこと
 - ・ 提供 — 相手のために自分が持っているものを提供すること
 - ・ 傍にいる — どんな時でも傍にいること
- 支援の手法は、『状況』『自分』『相手』の三つの要素に基づいて決める