



# メンター制度で人を伸ばす!

## ～革新的仕組みと育成マネジメントのすべて～

ソフィアコンサルティング株式会社 田添 忠彦

### ■対話による「関係の変化」がカギ

先輩（メンター）と後輩（メンティー）の間で行われるリラックスした対話。それを定期的積み重ねていくメンタリング（メンター制度）。初めのうちは誰もが、「まあ、ちょっとした相談だね」、「コミュニケーションには役立つかもね」という程度に軽く考えていました。ところが、実際にはどうでしょう。組織コミュニケーションを充実させ、キャリア開発を進めるためのメンタリングは、すでに多くの企業で行われるようになりました。それどころか、一定の仕掛けを施してマネジメントすれば、人材育成（能力開発）としても、驚くべき効果が挙がる事が確認されてきています。対話の中では、人と人との関わり方が変化します。その「関係の変化」こそが人材育成を革新するキーファクターだったのです。では、その「仕掛け」とは、「マネジメント」とは何なのか？

本稿は、「AtoZ解説」として、各業界の主要企業での実践例をもとに、メンター制度を人材育成策として活用する方法を一通り詳しく紹介しています。約20年に及ぶ様々な試行を経て、企業の人材マネジメントは今なお模索が続いています。とりわけ、集合研修を中心とした育成分野は、最も課題が山積している領域でしょう。現状打開のヒントを、さらにはその具体策を、ここから必ず掴んでいただけることでしょう。

### 【CONTENTS】

A	メンタリング（メンター制度）とは何か？
B	どのような目的で行うのか？
C	人材育成におけるポイントは？
D	従来型の教育研修と何が違うのか？①
E	従来型の教育研修と何が違うのか？②
F	従来型の教育研修と何が違うのか？③
G	学習・成長の成果は、どう捉えるのか？
H	具体的にどんな効果が生まれるのか？
I	「振り返り」とは、どのようなことか？
J	現状の教育研修の何が問題なのか？
K	メンターをどう選べばよいか？
L	メンター人材が不足する時はどうすればよいか？
M	メンターへの動機付けをどう確保すればよいか？
N	メンターは活動に満足するのか？
O	どのような人材層に適しているのか？
P	どのように活動ペアを作るべきか？
Q	メンターとメンティーの相性が合わないことはないのか？
R	個別ペアの活動をどう支援すべきか？
S	活動の見通しをどう組めばよいか？
T	個々の対話はどう進めるのか？
U	なぜアクションプランが重要なのか？
V	上司による指導（OJT等）と矛盾をきたさないか？
W	事業拠点が分散しているが、どうすればよいか？
X	学習するとは、要するにどのようなことなのか？
Y	企業の競争力は高まるのか？
Z	メンタリングは、どのような潮流の中にあるのか？



田添 忠彦（たぞえただひこ）

ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。  
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案から制度導入・運用、教育研修まで一貫したサポートが特徴。

<http://www.philosophia.co.jp>   [inquiry@philosophia.co.jp](mailto:inquiry@philosophia.co.jp)   tel 03-6454-0951

## A メンタリング（メンター制度）とは何か？

メンタリングは、**師弟関係**に基づく**対話**と**人材育成活動**、およびそのためのモデルです。ギリシャ神話に登場するメンートルという人物に語源があります。「技法」もしくは「手法」と言われることもあります。実際に活用してみると、「**活動モデル**」と考えるほうがしっくりときます。この点で、例えばコーチングが質問を中心にした指導技法であるのとは異なります。

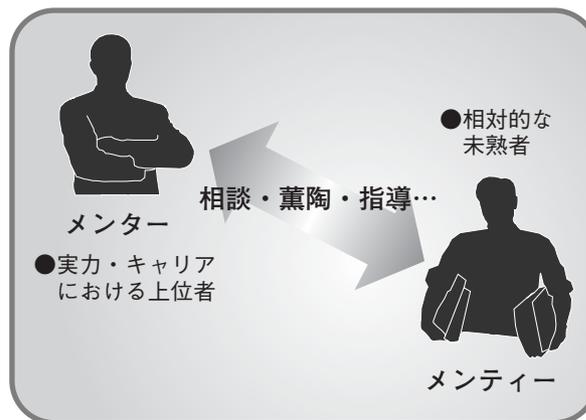
図1のように、そのモデルは、指導者であるメンターと指導される側のメンティーとのペアで構成されます。師弟関係モデルですから、メンターとメンティーとは同じキャリアに属するのが基本です。もっとも、過去のキャリアが同じでも差し支えありません。

メンターとは、メンティーにとって要するに師匠であり、同じキャリア（＝道）を志す先輩です。先輩とは経験や実力における上位者ですので、**成長モデル**にもなりうる人です。そうした2人が**信頼関係**で結ばれ対話が行われていけば、メンターからメンティーへの有用な助言、指導、その他様々なサポートにつながっていきます。もちろん、こうした関係は決して特殊なものではなく、世の中にごく自然に存在するものです。誰しも過去を振り返れば、親しく熱心に面倒を見てもらった先輩が何人かいることでしょう。

メンタリングは、こうした自然な関係を通じて進める活動です。「師弟関係」のメリットは、決して当事者のペアだけにとどまるものではありません。その活動モデルを少しずつでも組織に普及し定着させていけば、組織全体の関係を信頼に基づく活性化された結びつきへと変えていくことができます。

**メンター制度**とは、そうした活動モデルを使って、組織の中でより目的を絞り込んだプログラムとして運用していく仕組みです。

図1 メンタリングの関係イメージ



## B どのような目的で行うのか？

メンター制度（またはメンタリング制度）は、ここ10年ほどの間に徐々に企業にも普及し始めています。制度内容は企業によって様々のため、正確な統計はありませんが、現在では大手企業を中心に多くの企業組織で運用されています。

その運用目的は、大括りに整理すると、下記の3つになります。

- ① 組織内コミュニケーションの充実
- ② キャリア教育およびキャリア開発支援
- ③ 職務遂行能力の本格的な育成

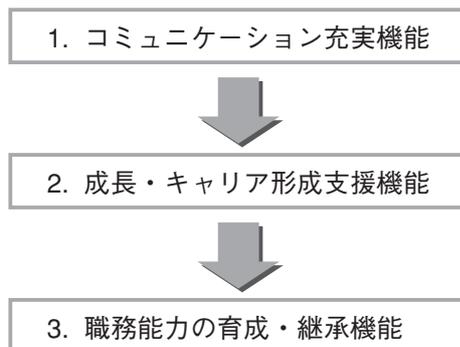
このうち、多くの企業では、①および②を目的として、しかも新入社員をはじめとする若手人材のために制度を導入しています。それらの多くは、従来から行われている新入社員のための「ジュ

ニアリーダー制度」もしくは「OJTリーダ制度」を言い換えた程度の取り組みといえます。

企業における人材育成は、依然として所定のカリキュラムに基づいてインストラクターがレクチャーを行う集合研修（Off-JT）が中心です。もちろん、近年の集合研修には色々な形態がありますが、やはりその多くはインストラクターから多数の研修参加者への一方向の指導プロセスであるのが実態です。対話による指導プロセスであるメンタリングを、その活動の本来の機能である人材育成（※ビジネスに必要な中核的な能力を伸ばすこと）に活用している企業は、まだまだ少数です。また、これに対するOJT（職務遂行と並行した教育）も、新入社員教育として初歩的、導入教育的なレベルで行われているケースがほとんどです。

メンタリングを本格的な人材育成に活用していくとする試みは、まだ緒についたばかりといえます（図2）。

図2 メンタリングの3つの機能



## C 人材育成におけるポイントは？

育成（または学習）として活動を展開していくうえでのポイントは、図3の5項目に整理できます。特に、初めの3点が、メンタリングに特有のポイントです。

- ① メンターの存在を通じて、メンティーに“尊敬”の感情を生み出す。
- ② メンターは、リラックスした態度で“メンターシップ”（※メンティーへの保護的・支援的影響力）を意識して活動する。
- ③ 活動の軸となる対話は、形式的な情報共有にとどまらず、互いの問題認識を本音で深く理解し合い、そこから付加価値（※信頼関係の強化、成長課題の明確化等）を生み出すように進める。

**尊敬の感情**は、現代ではともすると人材の意識から抜け落ちていきます。競争環境に晒され目先の学習が絶えず必要な人材ほど、自力だけで課題を克服できると錯覚し先人への尊敬の気持ちを失う傾向があるからです。そうしたケースで、メンティーが尊敬の感情を回復できれば、学習への視野拡大につながります。業務への負担感、あるいは逆に過剰な自信によって見失っていた自己の課題を素直に見つめられるようになるからです。

また、②のメンターシップは、競争のための強いリーダーシップが求められる組織では、指導者側（＝リーダー層）に失われがちな態度です。多くの指導者は、目先の業績達成に固執するあまり、メンバーをサポートしたり職務上の障害から保護するスタンスを軽視する傾向があります。メンターシップを回復することの意義は大きいのです。

メンタリングの重要なメリットは、こうした尊敬の感情、メンターシップ、そして対話型コミュニケーションを、個々バラバラに言葉で説明するのではなく、師弟関係というコミュニケーションモデルで、実体験として浸透させる点にあります。対話による指導の“型”を活動モデルとして浸透させるところに、他の方法では難しい人材育成へのたしかな道筋があります。指導者・育成対象