

メンタリングによる人材育成

困難に立ち向かい、価値を生み出す人材をどう育てるのか？

第1回 人材育成の課題とメンタリング

人材力、人材育成における日本企業の立ち遅れが指摘されるようになって、随分時間が経ちました。

長引くデフレの影響もあり、この間事態はさらに深刻の度合いを強めています。懸念されるのは、日本企業が本来持っていた人材育成の仕組みが現場で機能しなくなってきたことです。それはあたかも、本来自然にできていた習慣が、あまたの手かせ足かせをはめられる中で忘れ去られてしまったかのようです。

本連載では、師弟関係による育成活動モデルである「メンタリング」をテーマに、日本企業に相応しい人材育成戦略の再建を、4回シリーズで考えていきます。

育成において一番大切な価値

友人から聞いた話ですが、学生時代の同級生宅で開かれた夕食会に招かれた時のこと。最初にテーブルに出された料理は素朴ながらも美味しい、カボチャのスープでした。ところが驚いたことに、それを作ったのはまだ小学校低学年のお嬢さんだったのです。

実は、その奥さんは近年、乳癌を患っていました。幸い初期で発見され切除手術で無事完治したのだそうです。それでも、癌という深刻な病を体験して、自分の子供たちの将来がとても心配になったようです。

ソフィアコンサルティング株式会社
代表取締役

田添忠彦

URL <http://www.philosophia.co.jp>

E-mail inquiry@philosophia.co.jp

Blog <http://ameblo.jp/nozomipapa>

そのため、小学校に入ったばかりの年端もいかない娘に、できるだけ身の回りのことや家事を教えておこうと思ったとのこと。お料理もその一環なのでした。

一通り夕食をご馳走になった後に、友人はそのお嬢さんが自分で書きとめたスープのレシピを見せてもらったそうです。そこには、まだ幼い文字ながら、お母さんから教えられた調理の手順が、しっかりと箇条書きで書きとめられていたそうです。

さて、このエピソードから、私たちは人を育てる上で大切なポイントを理解することが出来ます。それは、次のようなことなるでしょう。

- ①この子に何としても自分の持っている「能力」を授けておこうという熱意
- ②相手の条件（小学校低学年）に合わせた（レシピを作らせる等）丁寧な指導
- ③娘の将来への強い想い（心配）を基礎にした、母子の信頼関係を

その結果、この女の子は実際にお料理ができるようになり、色々な家事をこなす習慣が身についたのです。もっとも、見ようによっては、こんなことは当然かもしれませんが。

しかしながら、今多くの企業や組織で行われている人材育成や研修は、果たしてこうした条件（前記の①～③）を満たしているでしょうか。

従来型の教育ではなぜ人材は育たないのか？

図1は、従来型の集合研修を軸にした教育と、メンタリングで進

メンタリングによる人材育成

図1 メンタリングで実現する人材育成のコンセプト

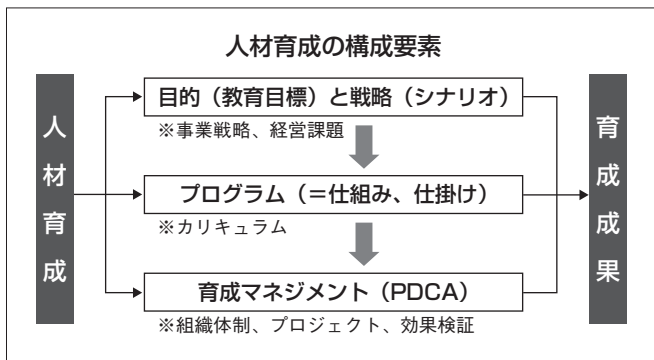
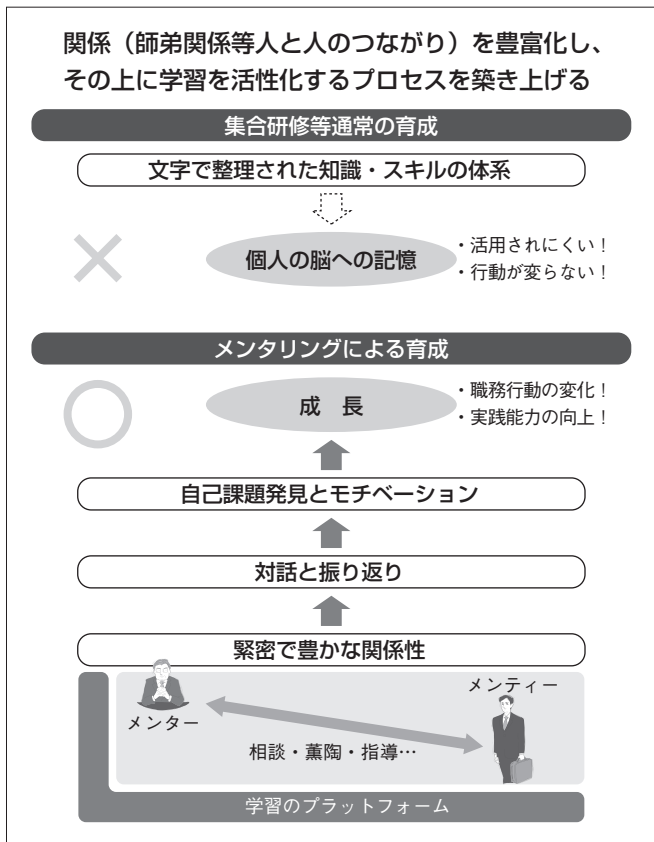


図2 人材育成の成り立ち

図2は、組織の中で人材育成策を構築するためのフレームワーク

人材育成のフレームワーク

図2は、組織の中で人材育成策を構築するためのフレームワーク

図2は、組織の中で人材育成策を構築するためのフレームワーク

めようとすると人材育成のコンセプトを対比したものです。

従来型の教育研修は、その目的が文字でまとめられた狭義の知識や技術に置かれています。それ（目的とする知識）は、予めテキストやマニュアルに整理され、それに基づいて講師が指導（講義）していきます。その指導を通じて、知識の体系を個々の人材の「脳」に刻みつけ記憶させることを目指

してきます。

ところが、こうしたプロセスでは、どんなに優れた教材を用いても、なかなか教育の成果が上がリません。もちろん、教育成果には様々な次元がありますが、肝心の現場での活用や行動変革につながらないのです。

例えば、斬新な営業手法を研修で学んだ営業マンが現場に戻り活

用しようとしても、上司から反対されたり、同僚の反発を招くといったことが起こります。ここでは、知識が確かに学ばれてはいるものの、それを活かし職務の中で成果につなげていくという、肝心の課題が置き去りにされているからなのです。

それなくして学習が成り立たないはずの人と人との関係が希薄になっていくこと、そこに今日の人

材育成の基本的課題があります。

それに対してメンタリングによる人材育成は、まず現場組織における人と人との関係に注目し、その関係をより豊かなものへと作り変えることを目指します。その上で、メンター（指導者）との対話による個々の課題に即した学習（「振り返り学習」を積上げていきます）。

そうしたプロセスによって、所期の学習成果が確実に生まれるようになります。学んだことが業務に活用されるようになり、人材は昨日までとはちがったやり方（行動）で仕事をするようになります。教育の成果が、まさに現場組織の中で具現化していくのです。

人材育成のターゲットを見定めていますか？

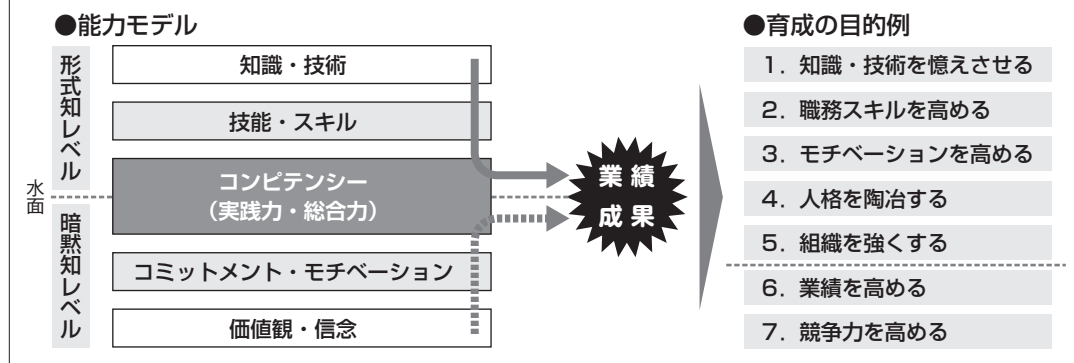


図3 人材育成の目的（「教育目標」）とは？

を簡単に示したものです。確かな成果につなげるための育成策には、大きく捉えて次の3つの検討課題があります。

①育成の目標設定と戦略
(シナリオ) 作り

②組織の特性に応じたプログラム
(導入・運用の仕組み) 作り

③仕組みを活用し成果につなげる
育成マネジメントのプロセス作り

とりわけ、①の目標設定は重要です。

教育目標（教育の成果として何を指すか）には、企業により、また対象となる人材層によっても違いがあります。とはいえ明確なことは、人材育成に経営施策として（お金と手間をかけて）取り組む限りは、その目標を予め設定しておく必要があるということです。決して数値指標等による精緻なものである必要はありませんが、それでも目標がなければ結果（効果）の検証もできません。また、その効果をより高めるために

マネジメントしていく動機も生まれなくなってしまう。

そういう意味で、教育目標の設定は、育成の戦略の根幹といえるでしょう。

教育目標は、例えば育成する人材の能力に即して組み立てることができず。育成とは能力開発とほぼ同義ですので、対象となる能力をどう捉えるかは重要です。図3は、「冰山モデル」と言われるモデルを参考に、人材の能力の構造を簡単に図示したものです。

人の能力は、あたかも水に浮かぶ氷のように、「水面上に見えている」（＝文字等で形式的に整理されている）部分は、ほんの一部です。それを、「形式知」と呼びます。

一方、文字等によって客観的に記述されてはいない領域が膨大にあります。それを、差し当たり「暗黙知^{あんもくち}」（ことさら文字に置き換えなくても、暗黙のうちに個々人の内面に根付き自然に活用されている能力）と呼ぶことが出来るでしょう。

形式知には、狭義の知識や技術に加え、技能やスキルと呼ばれる能力（比較的文字にまとめられていることが多いという意味で）を含めてもよいでしょう。

それに対して、ビジネス実践力であるコンピテンシー（組織の中で求められるビジネス成果を生み出す能力）、さらにはその基礎にあるモチベーション（仕事や学習への意欲）は、暗黙知というべきでしょう。

なぜなら、例えばモチベーション（仕事への動機）ひとつとっても、その中身は個々に異なっていて、予め「こうすればモチベーションが高まる」等と規定することはできないからです。その意味では、暗黙知は個人的かつ人格的な（一般的ではない）能力だといえます。

もちろん、最終的には企業組織で行われる人材育成は、何らかのビジネス実践力（総合力）につながるものでなければなりません。ただ、そのプロセスにおいては、もっと細分化された目標（例えば、

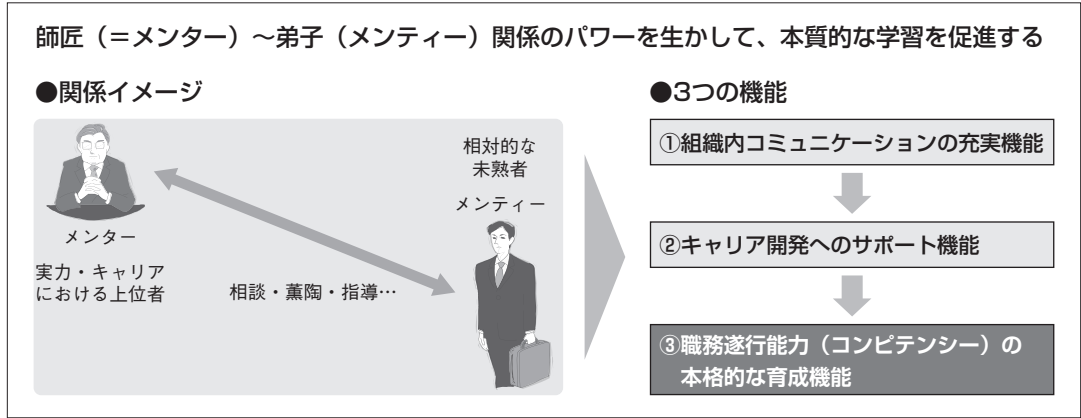


図4 メンタリングという活動モデル

営業における商品知識の教育等）がありえます。

反対に、ビジネス実践力育成のさらに先にある成果（組織業績の向上等）を目標に設定する場合もあるでしょう。つまり、この教育目標をどのように捉え位置づけるかによって、人材育成の戦略は変わってくるのです。

メンタリングの活動モデル

さて、今回はメンタリングによる人材育成についての詳しい説明に入る前に、基本となる活動モデルを紹介しておきましょう。

メンタリングは、師弟関係に基づく対話型コミュニケーションならびに人材育成活動のモデルです。語源はギリシャ神話に登場する「メンートル」という人物に由来します。

図4のように、基本的なモデルは、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。メンターとメンティーとは同じキャリア（職種）に

属するのが基本です。

中長期的な視点で育成を進めるため、メンターは同じキャリアの者でも、直属ラインの上司や先輩社員ではなく、異なる組織ラインからアサイン（任命）される方が成果が生まれやすくなります。

メンターとはメンティーにとっての師匠であり、同じキャリアにおける先駆者です。経験や実力における上位者なので、メンティーが目指す成長モデルにもなり得る存在です。そのような師弟ペアの中で対話が進んでいけば、有効な助言や指導をはじめ様々な育成サポートにつながっていきます。

また、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思い浮かぶでしょう。メンタリングは、こうした自然な関係を基礎にして進める育成活動なのです。

ところで、このモデルの導入により、差し当たり3つの目的・機能を想定することができます。

- ①組織内コミュニケーションの充実機能
- ②キャリア開発へのサポート機能
- ③職務遂行能力（コンピテンシー）の本格的な育成機能

企業での導入事例の多くは、①および②を目的とし、しかも若手人材層を対象にした制度です。しかもその大半は、従来から行われてきた新入社員のための「ジュニアリーダー制度」もしくは「OJTリーダー制度」を言い換えた程度の取り組みにとどまっています。つまり③に示す、メンタリングによる本格的な人材育成の事例はまだまだ少なく、その試みは緒に就いたばかりといえます。

次回以降、そうした新しい人材育成策であるメンタリングについて、プログラムの組み立て方、育成マネジメントの進め方を中心に、実際の企業導入事例に基づいて詳しく解説していきます。