



Katana Performance Consulting, Inc.,  
President & CEO **宮川雅明**  
Ph.D., Diploma in Company Direction



## 第7回「メンター制、メンタリングのコツ」

**1. ビジネスリーダープログラムにおけるメンタリングの目的**  
一般的にメンタリングを理解するにはコーチングと比較すると分かり易い。

コーチとは長距離トラックをいい、その昔、馬車で目的地まで計画通りに連れて行く人をいう。つまり、コーチングは本来、特定技能の習得を支援するものである。コーチングをメンタリングやカウンセリングと混同してはいけない。コーチングは有効であるが、万能ではない。ビジネスリーダーを育成するとなると、技能的な資質の習得や育成(コーチング)だけでなく、ものの見方・考え方といった普遍的な資質を育成していくことが求められる。

リーダー候補とはコア人材とも呼ばれ、将来に幹部候補生である。どのような人材に育成したいかはそれぞれの組織で異なり、よってメンタリングの取り組みも異なる。

### 2. 閾値を越える

ビジネスリーダープログラムにおけるメンタリングの目的を一言でいえば、閾値を超える場(機会や時間空間)を与えることである。よって、ビジネスリーダープログラムにおけるメンタリング制度には独特の特徴がある。まず、ビジネスリーダープログラムそのものが緊張感の塊であり、暇な人は参加する必要はない。瞬間瞬間

アクションラーニングによる事業提案なども具体的に作りこまないといけない。それを日常の業務の中で取り組んでいくのであるから、半数くらいは脱落する位のプログラムでないとおかしい。

当然そうした時間空間の中では、様々なことを考える。転職しようか、明日の納期にどう対応しよう、自分は何をすべきだろうかなど様々なことを考える。そうした状態の中であって、「経済人として、家庭人として、社会人としてのビジョンは何か。」「仕事をするということとは生きることではないか。」「主語を自分から会社、業界、社会と高めていき、自分がしたいことと業界のあるべき姿が一致するとわくわくする。」といった投げかけがメンターから出ること。それが正解であるかどうかではなく、価値があるかどうかである。気付きを触発することである。それがメンタリングの本質である。

メンタリングでは一般的に上司はメンターにはしないというルールがあるが、私個人はこだわりはない。むしろ、日本は徒弟制が基本であり、徒弟制を見直すべきであると考えている。上司がメンターであってもよい。上記本質さえはずさなければよい。

| Mentoring  |         | Coaching |
|------------|---------|----------|
| 1. 幅広く人間形成 | ←.....→ | 1. 特定領域  |
| 2. 長期間対応   | ←.....→ | 2. 短期間対応 |
| 3. 個人レベル   | ←.....→ | 3. 業務レベル |
| 4. 異なる機能の人 | ←.....→ | 4. 同機能の人 |
| 5. 示唆      | ←.....→ | 5. アドバイス |

ピア・メンタリングという領域がある。これは若年を対象としたもので、入社数年で辞めてもらっては困るというものである。メンター・キャピタリストと呼ばれるベンチャー起業家を支援する人もいる。一般にビジネス

の緊張の場の連続がリーダーを育成する。知識の習得もその一つであり、その知識を実践でいかに活用するかを模索するのも一つである。ビジネスリーダープログラム期間中は本を読む習慣も身につけ、

### 3. ビジネスリーダープログラムにおけるメンタリングのコツ

日本で最初にビジネスリーダープログラムを作った時、メンタリングの必要性を感じ、ビジネスリーダープログラムに導入した。これまでの経験から感じたことを若干であるが下記に列挙する。

**1. メンティー(プロテジェ)はキャリアビジョンを期間中3回程度書くようにすること。**メンターはその成長を眺めること。自分のビジョンにわくわくしているか。日々の具体的行動目標までイメージできているか。そしてその人のよいところを引き出してあげること。

**2. 仕事の目的と価値をひたすら問うこと。**忙しいとか、難しいとか関係ない。主体的でないものに可能性がない。目的のないところにマネジメントはない。こうなりたいと思っている人を手助けするのがメンターである。

**3. 甘えを感じたメンティに対しては、その上司と相談するなどして超多忙にしてあげること。**多くの仕事をこなすことで効率の意味も計画の意味も仕事をする意味も考える必要性を感じるようになる。厳しさのない優しさはただの優柔不断である。人は仕事を通じて育つことを実感させてあげること。

**4. 自分の考えを率直に述べる**こと。メンティのことを考え、その人の人生を考え、正直に考えや判断基準を述べること。

**5. 計画的に会うこと。**そしてスケジュールは死守すること。

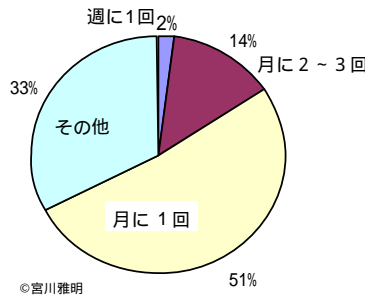
**6. 姿勢や反応が鈍い、聴く力がない者は大いに叱ること。**30点、50点は問わない。センスの悪いものとはとにかく駄目。0点が100点以外にない。そこに気付かせること。

以上のような関係を通じて信頼と尊敬を相互に育むこと。

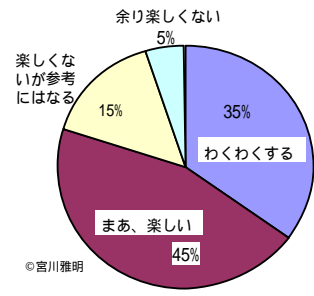
### (補足) メンタリングアンケート結果

下記はビジネスリーダープログラム(約10ヶ月)に取り組んだメンティに対してとったアンケートである。参考になれば幸いである。

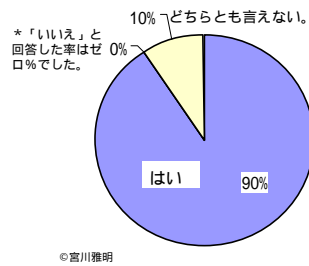
メンタリングの頻度は?



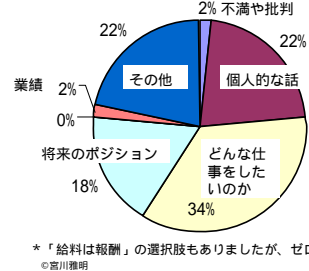
メンタリングは楽しいですか?



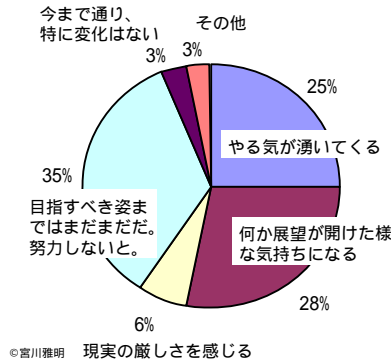
将来リーダーを目指す上で、メンタリングは必要な取り組みだと思いますか?



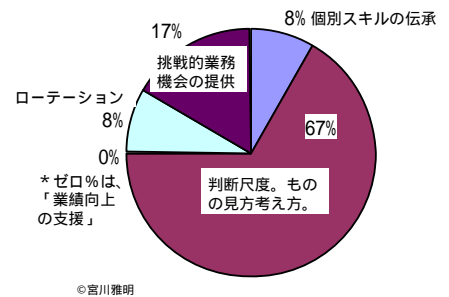
メンタリングではどのような話が多いですか? (複数回答可)



メンタリングを終えた後はどんな気分ですか? (複数回答可)



メンターにさらに期待したいものは?



お問い合わせなどは  
info@kpci.jp