人を語る この1冊 ■5■

会社を元気にする！ メンタリング・ハンドブック～導入から実践～

メンター研究会編／生産性労働情報センター刊行

グローバル環境の中で「人を育てる」文化を再構築する

資生堂執行役員（ワーキングウーマン・パワーアップ会議メンター研究会座長）
アキレス美知子氏

ーラインの「上司・部下」と「メンター・メンティ」では何が大きく異なるのか。

第一に、上司は、具体的に仕事のやり方についてアドバイスをしたり指示を出したりする。また、上司は直接の評価者となるので、部下は上司に相談することによって自分の評価が影響を受けてしまうのではないかと心配して、なかなか本音で相談できないこともある。一方、メンター（相談にのる人）は、通常、メンティ（相談する人）の業務の具体的なアドバイスはしない。ただ、少し長い目で見て、メンティがキャリアをどう捉え、次のステップに進むためにはどんな勉強をすればよいか等についてアドバイスを行う。メンターはメンティの評価者ではないし、相談内容に関しては守秘義務があるので、安心して相談ができる。

第二に、上司は、自分の所属部門を中心に具体的なアドバイスを行うが、メンターは部門が異なっているので、組織横断的な目線で、メンティの話に耳を傾け、アドバイスをする。さらに、上司以外でアドバイスや情報を得られる相手に橋渡しをしてくれることで、社内ネットワークを広げる手助けをする。

もちろん上司によっては、業務以外の少し広い目で見てくれる人もいるが、昨今、多くの企業では、特に部門を越えたコミュニケーション機会が減ってきている。その中で、メンターが違った視点からアドバイスをしてくれたり、人を紹介してくれたりするというのは、社内コミュニケーションの活性化にもつながる。

もう一点補足すると、これまで日本企業で働く女性は、どちらかというと専門性を伸ばす志向が強く、なかなか社内ネットワークが築きにくい状況にあった。そういった社内人脈が限られた層であっても、メンタリング・プログラムがあれば、自分とは違った視点や気づき、他者とつながるきっかけが得られる。自分に足りないところを持っている、経験豊富なメンターに相談することが正面きって可能になるので、女性活躍推進の一環としてメンタリング・プログラムを取り入れている企業も多い。

ーメンタリング・プログラムの導入にあたってポイントとなるのは何か。

前提となるのは、「人を育てる」文化を創る、あるいは再構築するのだということを、トップをはじめ推進主体（人事部門など）がしっかり理解していることである。その前提の下に、組織のどこに一番力点を置いて人材育成をするのか、つまり目的と対象層を明確にすることが第一歩である。

二つ目は、メンター・メンティ双方が本音レベルで対話できるような安全な体制を作ることである。形式的な場で終わるのではなく、互いに心を開いて対話するというのは、上下関係や役職といった肩書きが間に入ってしまうとなかなか難しい。たとえメンターが役員であっても、メンタリングの時は一人の先輩として話を聴くといった基本や「守秘義務」についてきちんと事前のトレーニングで押さえておく必要がある。

三つ目は、メンターがお膳立てするのではなく、あくまでもメンティがイニシアティブを取って、メンターの時間を確保し、自分でトピックスを考え、メンターにぶつけていくような積極的な姿勢が求められる。

一方で、仕組みが普及・定着するまでにはそれなりの時間もかかる。推進主体がぶれずに、信念を持って継続実施していくことが欠かせないだろう。

ーメンタリング・プログラムは、組織風土の変革にも一石を投じる。

組織風土というのは、理念や価値観だけでは変わっていかない。「風土」という曖昧なものを形にしていくためには、風土と言動が一貫性を持っていることが不可欠である。たとえば、『人を育てる』という価値が重要だとすれば、それを上に立つ人たちが言動でどう表していくか、ということだろう。特に部長以上ともなれば、他部門を含めて、能力のある人を伸ばそうとしているか、全社的に人を育てていくのだということを示しているかが問われる。私の経験では、優れたリーダーは、人を育てることに思いが強く、自らメンタリング・プログラムのメンターに手を挙げることも多い。

ー「グローバル人材の育成」にメンタリング・プログラムを活用する。

今、多くの企業では「グローバル人材の育成」が重要なテーマになっている。確かに社内だけを見渡すと、グローバルな経験をしている人材は限られるが、分母を社外に広げると、実は数は少なくない。

社内だけで人を育てる仕組みを作っていくことが困難であれば、社外のメンターの力を借りて、新たな機会を作っていくことも可能だろう。あるいは、海外に進出している先のローカルの幹部職員が育ってきている場合は、そういう人材にメンターをお願いするのも一計ではないか。

グローバルで活躍する、グローバルに出ていくというのは、大きな不安を抱えながらチャレンジしていくことである。直属の上司だけではなく、自分のキャリアを見守ってくれているメンターがいるというのは、非常に心強いだろう。「会社としてきちんとあなたのキャリアを見ています」というメッセージにもなり、メンティ本人のモチベーションアップにもつながる。これからの時代、ますます必要性が高まる仕組みではないかと考えている。

◇

問い合わせは生産性労働情報センター、電話03（3409）2508まで。

『メンタリング・ハンドブック～導入から実践～』

メンター研究会編

メンタリングとは、知識や経験豊かな人（メンター）が後輩（メンティ）に対して、課題の達成やキャリア開発などで効果的なアドバイスを行い、成功や成長を支援することを指す。人材育成や組織活性化に役立つメンタリングには、今、企業の関心が集まっている。本書は、その意義から導入方法、運用、さらには具体的な実践例などを盛り込み、わかりやすくまとめている。（120ページ、本体価格1239円）

生産性新聞　第2349号
（2011年12月5日）