

メンター (新入社員指導員)の 役割・推進



はじめに

人材の早期戦力化，あるいは貴重な戦力の定着化という目的で，メンター制度を導入する企業が増えています。人はほうっておいて育つものではありません。人間同士の濃密な関係性のなかでこそ，仕事力，人間力が育まれます。

かつては多くの職場で，先輩社員と新米社員の“よい関係”がふつうに見られたものです。仕事は先輩を見習うことからはじまりました。面倒見のいい先輩は，「こういうときはね，こうしちゃえばいいんだよ」などと，裏ワザも含めて仕事の秘訣や奥義を教えてくださいました。失敗して落ち込んでいる後輩社員のかたわらにやってきて，「一杯やろうぜ」と誘ってくれました。愚痴を聞いてくれたり，いっしょに上司の悪口を言ったり，ときには夢を語り，人生論をぶつけ合い，気がついたら先輩のほうが酔いつぶれ，しかたなく後輩社員が介抱している…。そんな光景がそこここに見られました。これもまた，いまでいうメンタリング関係ではないでしょうか。

そういう関係が消滅してしまったわけではありませんが，昔に比べたらどうでしょう。先輩社員は，常に業績・成果が問われる“せちがらさ”のせいで，人の面倒まで見ている余裕がなくなってしまったのでしょうか。あるいは，先輩社員も後輩社員も，お互いどうつき合ってよいか，わからないのでしょうか。何くれとなく世話をやく先輩社員の姿は，めずらしいものとなりつつあります。

なくなってはじめて，その価値に気づかされるものがあります。かつての先輩社員・後輩社員の“よい関係”の価値に，企業は気づいたのです。以前のようなメンタリング関係が自然発生しないのであれば，公式な制度として導入し，その成果を確実なものにしていこうと考えはじめたのです。

メンタリングという言葉は欧米からの輸入ですが，もともと日本の職場では，それとそっくりな光景が日常的に展開されていたわけです。昔を知っている人には馴染みやすい考え方ですし，逆に，若い人たちにとっては新鮮でワクワクするしくみかもしれません。いずれにしても，その言葉の定義などにとらわれず，いまの組織，あなたの職場で機能するしくみへと磨き上げていくことが肝心です。

ここでは，新入社員を指導するメンターの役割と行動を学びます。職場により，メンタリングに期待する中身は微妙に異なるでしょうが，立派にメンター役を果たすための要所を確実に押さえてください。実際のところ，メンタリング行動の核は“コミュニケーション”です。傾聴やコーチングなどの有効なコミュニケーション・スキルを身につけ，実体験のなかで鍛えていってください。「人財を育てる力」を有したメンターこそ，いま企業が最もほしい人財なのです。

目次

はじめに	3
第Ⅰ部 新入社員を支えて導くメンターの役割と行動	5
第1章 メンタリングとは何か、メンターとはどんな存在か	6
1. 言葉の由来から見えてくるメンター像とは	6
2. メンタリングという支援行動の中身は？	9
3. 「キャリア発達」も「人間的成長」も支援する	12
第2章 メンターに求められる姿勢・態度・人間観	14
1. 「相手が主役」という意識を忘れない	14
2. 何よりもまず“よき理解者”になること	18
3. メンターのスタンスをしっかりと定めておく	22
◆研究課題1	25
第3章 メンタリングによる指導・支援のすすめ方	26
1. スタート時の面談で“参画意識”を促す	26
2. 恐る恐る一步を踏み出す新入社員をガイドする	29
3. 新入社員は、あなたのすべてを見ている	33
4. 「いつでも相談に乗るよ」を実行する	36
5. 仕事を教える—メンターが教えるのは実務にかぎらない	40
6. 主体的な行動を促すようにコーチする	44
7. メンティの存在をアピールし、活躍の場を広げる	46
◆研究課題2	48
第Ⅱ部 信頼関係を築き、ともに成長するメンターの実践スキル	49
第1章 メンター必修—カウンセリング・マインドと傾聴のスキル	50
1. メンターに第一に求められる要素は“聞き上手”	50
2. “マインド”と“スキル”が一体となって機能する	54
3. 安心して話せる空気をつくる“視線”と“うなずき”	58
4. 一瞬の相づちにどれだけ気持ちをこめられるか	62
5. 相手の言葉をかみしめて返す“繰り返し”テクニック	64
6. “明確化”と“質問”でメンティの思いを汲み取る	66
◆研究課題3	69
第2章 メンティの自立を促すコーチングのすすめ方	70
1. 自分で考え、答えを見出すことを支援する	70
2. メンティの心を開く質問の仕方	74
3. コミットメントを引き出すことが大事	76
4. “観察”して得られた事実を“フィードバック”する	78
5. 相手の言動を“承認”し、次の行動を促す	80
6. 相手から“引き出す”質問力を身につけよう	82
第3章 モチベーションを高めるツウウェイ・コミュニケーション	86
1. モチベーション（動機づけ）のメカニズム	86
2. コミュニケーションそのものが報酬になる	90
3. 意欲を引き出す「ほめ方」と「叱り方」のポイント	92
◆研究課題4	95

第Ⅰ部

新入社員を支えて導く メンターの役割と行動

メンタリングとは何か、 メンターとはどんな存在か

1

言葉の由来から見てくる メンター像とは

指導者 助言者

メンターとは、よき**指導者**，あるいは**助言者**のことをいいます。指導者，助言者と聞いて，あなたは，どんな人をイメージしますか。

王子を導いたメンートルという人物

メンートル

メンターという言葉は，古代ギリシャの叙事詩「オデュッセイア」に登場する人物メンートル（Mentor）から来ています。「オデュッセイア」は，オデュッセウス王の流浪の10年を描いた物語です。

トロイア戦争の後，オデュッセウス王は，妻と息子を残して旅に出るのですが，そのとき息子（王子テレマコス）を託したのが，親友のメンートルだったのです。やがて，テレマコスは，父オデュッセウスを探す旅に出ます。もちろん，その旅にはメンートルが付き添い，数々の困難からテレマコスを救い，目的を果たせるよう導きます。

指導者，助言者，そして“師”のような存在

メンートル（英語読みでメンター）は，主人公でないにもかかわらず，優れた指導者，助言者の代名詞として，現代まで生き続けてきました。

ビジネスの世界で「メンター」という言葉がさかんに使われるように

なったのは、1970年代のアメリカでのことで、若い起業家が、物心両面で自分たちを支援してくれた**スポンサー**や**先達**のことを、敬意をこめて「メンター」と呼んだのです。また、組織内においても、キャリア的成功をおさめたマネジャーが、自分に目をかけてくれた**上級マネジャー**のことを「メンター」と呼んで、特別な敬意を表すようになりました。

メンターは、単に指導者、助言者の域を超えていて、未熟な**メンティ**（支援を受ける者）から見れば、経験豊富で実力のあるメンターは“**師**”のような存在なのだと思います。

「〇〇さんというメンターがいたから、いまの自分がある」

そのように思える恩師が、あなたにもいるのではないのでしょうか。あるいは、これから出会うのかもしれません。何よりすばらしいのは、あなた自身がそんなメンターになれる可能性を秘めているということです。

メンターとは、仕事上の“**師匠**”であることはもちろん、人生における“**恩師**”であるに違いありません。

人材を導き育てる人こそ、真の功労者

こうした由来や歴史から、何が見えてくるかというと、メンター自身は決して主役ではないけれど、未熟なメンティを成功へと導き、育てる、すばらしい**功労者**だということです。人材育成に苦慮する多くの企業では、そんなメンターのような指導者が、ほしくてたまらないのではないのでしょうか。

では、企業・組織の現実を踏まえて、メンターとはどういう存在かを整理しておきましょう。

職場におけるメンターをひと言で表せば

個人のキャリア発達を支援する人

となるでしょう。

「**キャリア発達**」とは、その組織のなかで、一人の職業人として育っていくことをいいます。徐々に仕事を覚え、能力を高め、役割と責任を担い、ふさわしい地位を獲得していくことです。