

# 今月の 人材開発キーワード

【メンターシップ】

—○×事例で対比解説—

## New Keywords

- ▶ 対話と断絶
- ▶ 暗黙知と形式知
- ▶ 振り返りと停滞
- ▶ メンターシップとリーダーシップ
- ⋮

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

### ■メンターシップとは？

上に立つ者が、目標を達成するために配下のメンバーを一つにまとめ、その力を最大限に発揮させようとする影響力のことを、リーダーシップという。

だから、一般にリーダーシップは、ビジョンをはっきり示す、メンバーを力強く牽引する、多少の困難があっても揺るぎない姿勢を見せる、といった力強いリーダーのイメージとして理解されている。強力なリーダーに指導されて、チームの団結が強まり、一人ひとりのモチベーションも上昇する……、すんなりとならば問題ないが、しかしながら現実はその単純ではない。

目標達成の過程では、当初想定しなかったイレギュラーも発生すれば、そのベースにある組織方針が変更になることもある。イレギュラーな事態への対処法について、メンバー間で意見が割れることもある。さらには、そういうことが続いているうちに、モチベーションを落としたり、仕事への展望を見失うメンバーが出てくることもある。リーダーの仕事とは、従って、前向きなことよりもいわば目標達成過程の「脇道」へ

の対応のほうが意外に多くなるものだ。

さて、メンターシップとは、師弟関係と対話による指導・育成プロセスであるメンタリングに特有の用語で、支援的・保護的影響力のことだ。

例えば、自分が親しくしている職場の後輩が元気をなくしている様子だったとしたら、私たちは多分優しく声をかけて事情を聞いてみることだろう。さらには、職場ではしっかり話ができないと思えば、終業後食事に誘って対話の機会を用意することもあるだろう。そのように、私たちが自然の感情として持っている他者への支援的・保護的態度が、メンターシッ

プの最も分かりやすい具体例だ。

そうすると、メンターシップとは、広い意味でのリーダーシップの一部を構成する重要な要素であることが分かるだろう。

何だそんなことかと思われる読者もあるかもしれないが、では、私たちの会社や組織では、一般的意味でのリーダーシップと、そしてメンターシップと、どちらが不足しているだろうか。

普通の感情として誰もが持っているはずのメンターシップ、意外に現実の組織ではうまく機能していないということはないだろうか？

### ■2事例の比較・検証— メンターシップの効用

この2つの事例の分岐点は、どこにあるのだろうか？

#### ■事例① メンターシップが発揮されないケース

「もっと自分の将来ビジョンをしっかり持って、成長の目標をはっきりと描かないとダメだな。君の場合はそれが無いから、いつも困難にぶつかるとモチベーションが落ちて、結局目標が未達になってしまう。例えば、このあいだのS社への提案も、最初のプレゼンのときに先方の部長の反応が思わしくなかったのに、その後のフォローを十分にしなかっただろう。もっとお客様との関係を緊密にしていけないとダメだな。もっと元気を出して、しっかり考えるんだ……」

営業主任のAさんを前にして、上司のB課長はいつものように持論をまくし立てた。確かに、課長の言っていることはその通りだと思った。また、決して自分を非難したりけなしたりしているわけでもなく、課長の姿勢は極めて前向きだ。だから、反論したり反発する気にはならない。しかし、課長の弁にいちいち納得しながらも、Aさんは営業成績を好転させるきっかけをいつも探しあぐねていた。

**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・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革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)

■事例② メンターシップが発揮されるケース

半期に一度の目標面接の日、営業係のCさんが南側に面した明るい会議室に入っていくと、D課長はいつものように朗らかな表情で迎えてくれた。

「まあ、座ってください。このあいだの展示会ご苦労様でした。Cさんのプレゼンテーションもなかなか評判がよかったよ」と労いの言葉をかけてくれる。

最近の職務状況や業績データを一通り確認した後、面接はだんだんと本題に入っていた。

「ところで、最近ちょっと元気がないようだけど、何か個人的な悩みでもあるの？」

「いえ、それはないんですが、どうも新規の受注がなかなか進んでいなくて……」

「そうか、そのことで。確かに、Cさんは既存顧客からの評判はとて面白いのに、新規受注の目標のほうがちょっと心配な状況だね。特に、このあいだ失注したN社の案件は、規模も大きかっただけに、残念だったね」

「はい、責任を感じています」

「いやいや責任を感じる必要はないけど、自分では何が原因だと思っているの？」

「はい、それがよく分からなくて…。どうも新規顧客への提案が苦手なんです。新しいお客様に、こちらの提案がすっきりと受け入れられるイメージがどうも描けなくて…」

「それはそうだろう。だれでも最初から成功イメージを持っているわけじゃない。だから、それでいいんだよ。それよりももう少し具体的な話をしてみようか。例えば、N社の場合、プレゼンに対する先方部長の反応をどう感じた？」

「いや、正直言って気に入ってもらえたのかどうか、分かりませんでした」

「そうか、分からなかったんだね。でも、お客様の反応を分からないままにしておいちゃ困るよ。例えば、どうすれば反応が確かめられただろう？」

「はい、提案のポイントについて、質問をしてみるとか……。でも、そのときはかなり緊張していて、全く余裕がなかったもので…」

「そうだね。質問してみるのもいいね。でも、そうかそのときはかなり緊張していたんだね。その緊張に対する対策はないだろうか？」

「はい、例えば、質問事項をあらかじめ整理してメモを準備しておくとか…」

「うん、それだ！ そうすれば、多少緊張してもしっかり対応できそうだね。いいかい。大事なことは、いきなり新規営業のスキルを上げようとするんじゃなくて、今みたいな自分の小さな課題を見つけて、それに対する対策を着々と毎日の仕事の中で実践していくことだ。そうすれば、スキルも確実に伸びていくよ」

そこまで面接をして、Cさんは目の前の霧が晴れるようなさわやかな気分になった。

それは、部下に相對するとき、部下の立場や事情、さらにはそこから生まれる固有の問題意識や感情に踏み込んでそれを率直に共有しようとするスタンスを、リーダーが備えているかどうかという点だ。

事例①のB課長にはそのスタンスが不十分なのに對して、事例②のD課長は、むしろ部下の固有の問題を共有すること對話の重点を置いているように見える。リーダーシップが、目標の達成に向けて発揮されるべきメンバーへの影響力だとすれば、メンターシップは個々のメンバーの目標達成への課題をリーダーが共有し解決をサポートする上での必須の要素だといえる。

メンバーが直面する課題は、決して本事例で見たような初歩的なことばかりではない。さらに戦略的に高次元の問題も当然起こりうる。そうしたとき重要なことは、第一線で起きている問題に関する情報を、リーダーがいかに早く共有しその解決への有効な支援を講じることができるかという点にある。

メンターシップとは、その意味で、単に部下の指導育成に関わる影響力にとどまらず、組織のコミュニケーションシステムを円滑に機能させる上で、リーダーが備えるべき不可欠の要件ともいえそうだ。