

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？

最終回 育成マネジメントと経営のビジョン

前回（第3回）は、それぞれの組織の条件や制約を踏まえて、メンタリングを導入するためのプログラム（仕組み）をどう作っていくか、また、その指導の具体的な実施イメージはどのようになるかを見てきました。

今号は最終回として、より経営上の視点から、人材育成をどうマネジメントしていくか、またそれは、その背景にどのような経営のビジョンがあるのかを整理して、まとめに代えていきたいと思います。

育成マネジメントのフレームワーク

図1は、メンタリングを組織展開する場合の、全体的な育成マネジメントのサイクル例です。繰り返すようになりますが、このマネジメ

ントをいかに周到に進めていくかが、人材育成の経営効果を高める上で最も重要です。PDCAの各段階に別れています。

- ① P：プログラムの企画と実施準備
- ② D：プログラムの実施・運営
- ③ C：プログラムの効果検証と課題明確化
- ④ A：課題への対応策立案とプログラムの改善

このうち「D（DO）」については、前回、プログラム設計として既にご説明しました。

「P（PLAN）」におけるポイントは、もちろん経営上の目的（「中核人材の強化」等）を明確にすることですが、意外に忘れられがちなのは、目的と同時にプログラム終了時のその検証（目的が達成されたかどうか）方法を決めておくことです。この詳細について

は後述します。

また、「P」段階で、効果検証のやり方をきちんと決めておけば、プログラム終了時に確実に実施されるようになります。同時に、次回プログラムへの課題も見え、よりよい仕組みへと継続的な改善が進むよいサイクルが生まれてきます。

図2は、マネジメントのフレームワークに基づいて、プログラム運営の詳細なスケジュールに落とし込んだ事例です。このレベルで見通しを明確化し、関係者に共有しておけば万全でしょう。

効果検証の方法

人材育成（教育）に関する効果検証の方法は、議論の多いところでもあり、そのため様々なフレ

ムワークがあります。ただ、その基本は、育成のプロセスと成果との両面から総合的に検証するというものです。

図3は、そうした既存のフレームワークを踏まえて、検証方法を構成した事例です。これは次の2つに大きく分かれています。プログラム終了時における効果検証と、プログラム運営中における検証（モニタリング）です。

終了時の検証は、参加者（メンター、メンティー）へのインタビューから上司へのインタビュー、調査票による検証に至るまで、様々な方法があります。ただ、上司へのインタビューをプログラム終了後に行うことは、より成果（メンタリングの中で学習したことが、現場での職務に活かされているか）に近い検証を行う意味があります。

プログラム終了時の効果検証の実際

図4は、プログラム終了時に参加者であるメンターとメンティーに実施したアンケート調査結果

メンタリングによる人材育成

図1 プログラム運営の年間PDCAサイクルの確立

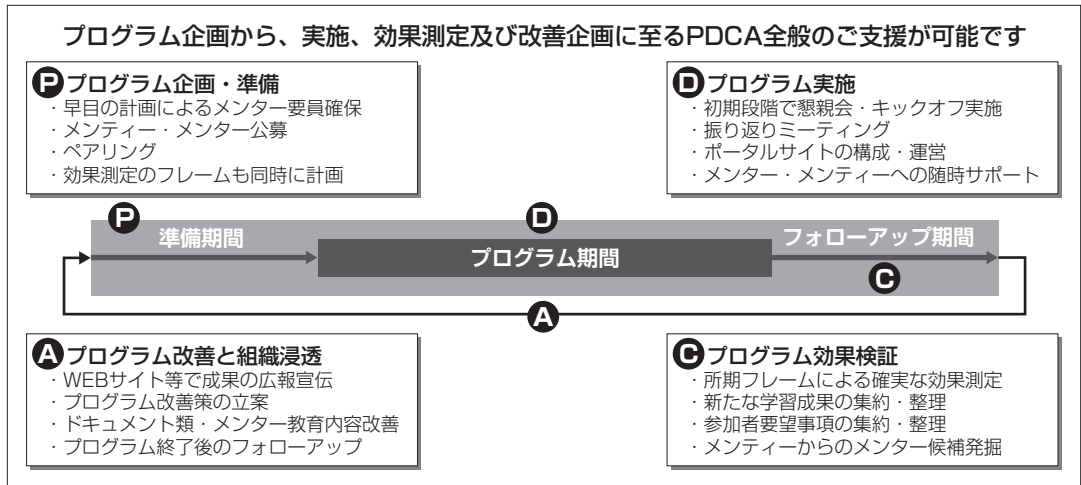
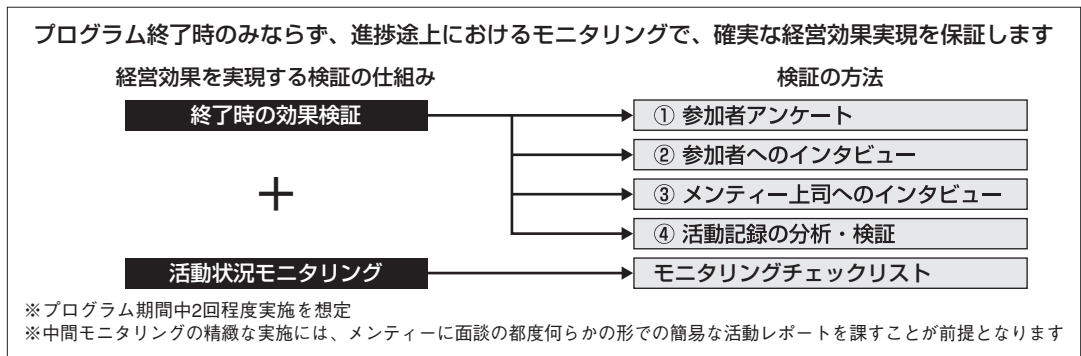


図2 プログラム運営の詳細スケジュール例

項番	内容	対応者	スケジュール											
			8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月			
1	本部説明	事務局	■											
2	メンター選定	本部窓口		■										
3	メンタープロフィールの提出	メンター		△										
4	メンター個別説明	事務局			□ (10月上旬)									
5	メンティーの選出	本部窓口		□										
6	メンティー自己紹介シートの提出	メンティー		△ (9月下旬)										
7	ペアリング	事務局			△ (10月上旬)									
8	事前説明 (事前講習会)	メンター 事務局			(10/11) △									
9	キックオフ / フィードバック	メンター メンティー 事務局			(10/16) △ キックオフ			振り返り ミーティング					(4月中~下旬) △ フィードバック	
10	1対1メンタリング	メンター メンティー												
11	グループ・メンタリング	メンター メンティー 事務局												

図3 育成マネジメントにおける効果検証の構成



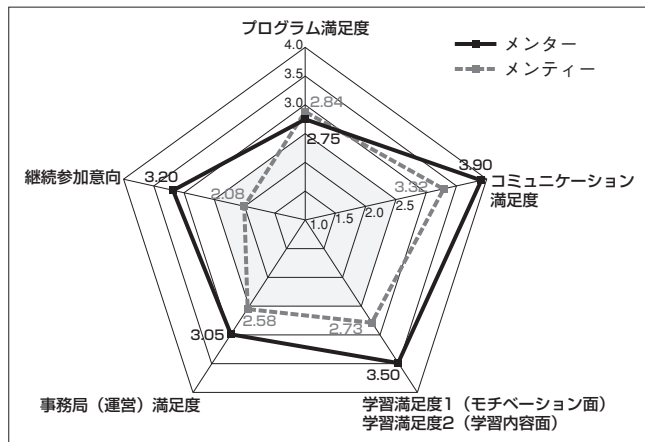


図4 メンタリングにおける、効果検証事例

を、グラフにした事例です。メンタリングプログラムにおいて、特によくも悪くもない標準的な結果の例です。

調査内容は、プログラムの形式的な面（面談の時間や頻度等）から、内容面（学習内容、成果、仕事での活用等）における満足度に及んでいます。

グラフの数値目盛りは、真ん中の1から外側の4まであります。つまり、4段階で回答してもらっ

ているのです。ですから、標準的な満足度だったとすれば、数値は2.5になります。グラフの線は、実線が指導者側であるメンター、破線がメンティーです。

これを見ると、一見して次のことがわかります。

- ①全体として数値は2.5を上回っており、参加者の満足度は比較的高い
- ②メンターのグラフが外側を取り巻いており、メンターの満足度がより高い

指導者側（メンター）の満足度が高く出るのも、一般的傾向です。それは、指導者（教える側）が学習者（学ぶ側）に比べて、育成や成長についてより高い見識と熱意を持って取り組んでいることを示しています。

次にこの事例に特有の傾向は、5つあるカテゴリのうちで「継続意向」（※主として、「このようなプログラムに、また機会があれば参加したいかどうか」を訊いている）におけるメンティーの数値が低いことです。

これには、この事例企業特有の傾向がありました。メンティー層

の中にシフト勤務（交替勤務）をする技術者が多数含まれていたことが原因です。

彼らは、前後のシフト者と緊密に連携を取りながらタイトなスケジュールで仕事をしています。そのため、オフサイトで（現場を離れて）面談等に参加すると、周囲の人たちに気遣い（現場を抜けるに際して余計な引継ぎや他メンバーへの負担が生じることへの）がどうしても生まれてしまうのです。そのため、プログラムそのものには価値を感じながら、「またやるか？」と訊かれると「もう当面いい」という気持ちを持った人が多かつたのです。

このように、調査票による簡単な効果検証からも、次回以降のプログラムに生かすべく様々な教訓（課題）が掴み取れることがわかります。

プログラム途中での効果検証

一般的には、前述したような終了時の効果検証が重視されますが、プログラム途中での検証はより重要です。というのも、終了時

検証を行う時は、当然ながらプログラムは既に終わっているからです。その結果は、次回以降に生かしていくしかありません。

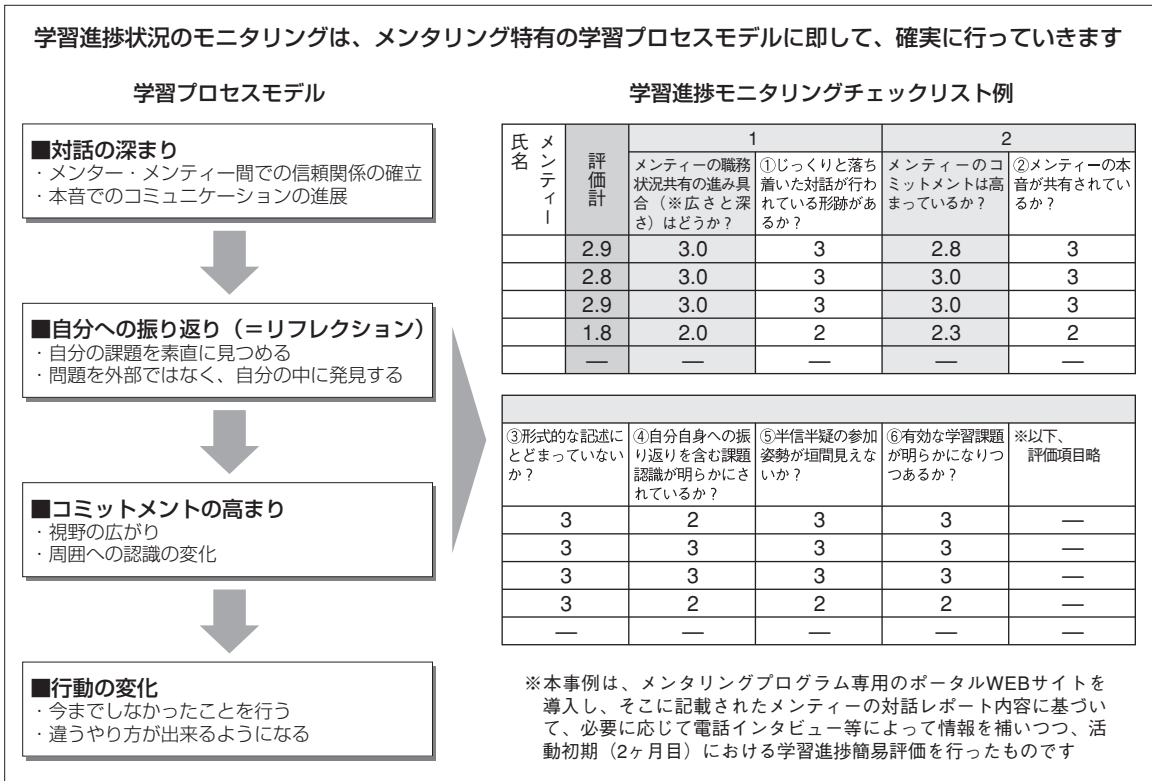
それに対して、プログラム実施中の検証（モニタリング）は、現在進行中のプログラムの効果向上に生かすことが出来ます。この点が大きな違いです。つまり、プログラム中の検証は、現在進行中のマネジメントそのものなのです。

図5は、プログラム中のモニタリング項目（調査票）の構成例です。左側は、その基礎になっている、学習モデルです。

つまり、プログラム実施中の検証は、メンタリングで想定している学習のプロセスに即して、その重要なプロセスを学習者であるメンティーが通過（クリア）しているかどうかを確認する方法ともいえます。ここに記載した学習モデルは、第2回目で見た「学習成果のポイント（8月号、P 39掲載図2）」とほぼ同じものです。

これは、対話が深まりメンター・メンティーの信頼関係が生まれているか、振り返りが行われコミットメント（仕事への取り組み

図5 活動進捗モニタリング（プログラム進行中）のフレームワーク例



姿勢）が高まっているか、そして、それが行動の変化につながっているかと見ているわけです。こうして、学習の主要なプロセスを想定してモニタリングしておけば、進捗が思わしくないペアをすぐに見つけることができ、全体の成果をバックアップし底上げしていくことができるのです。

なお、ここで問題になるのは、プログラムを運営する事務局側が、どうやって当事者（メンター、メンティー）の対話内容を把握し共有するかという点です。もちろん、面談に同席するわけにはいきません。

そのためのもっとも良い方法は、プログラム参加者だけがアクセスできるポータルサイトのような掲示板を作り、メンティーには、面談が終わる毎に簡単なレポートをアップしてもらうようにすることです。これは、短時間でできるような簡単なものにするのがポイントです。

そうすると、簡単にしか書かない人もいますが、中には詳細に書く人も出てきます。メンターから返信コメントをもらう等の工

図6 全体まとめ

- 1.人材育成は、最重要の経営課題である！
※業績管理（＝利益の創出）と一体だから
- 2.メンタリングは、“競争力としての能力”（※暗黙知、コンピテンシー）を開発する活動モデルである
- 3.現実のビジネス課題を題材にし、同時に、指導者のリーダーシップを高めていく
- 4.メンタリングは、組織内の緊密な“つながり”（関係）を作り直しながら組織体質（＝現場力）を強化する、学習と経営のインフラ
- 5.メンタリングは、「手法」ではなく、人材育成の総合戦略

夫をすれば、その傾向をさらに促すこともできます。このようにして、ポータルサイトを活性化すれば、個別ペアでの対話の進み具合を概ね事務局側でも共有できるようになるのです。もちろん、情報の守秘管理はきちんとルールを作って遺漏のないようにしておくことが前提です。

メンタリングで目指す 経営ビジョン

さて、ここまで4回シリーズで、メンタリングによる新しい人材育成策をご紹介してきました。メンタリングには、既存の組織内教育の行き詰まりを克服するだけでなく、新たな経営と組織のビジョンを構築する可能性が秘められています。お読みいただいた方が、この中からひとつでも経営のヒントを掴んでいただければ幸いです。

では、最後に全体のまとめです。図6は、メンタリングのポイントを5項目に集約したものです。

まず確認したいのは、1点目の「人材育成と経営（業績管理）」は「一体である」という点です。

新製品を開発するにせよ、新たな営業ルートを開拓するにせよ、業績を高めるソリューションを実現するには、必ずその背後で人材が学習し成長していることが不可欠です。人材の成長なき業績は単なる運であり、一過性のものではないかもしれません。それでは、企業の競争力が高まったことにはならな

いのです。

ということは、業績を高め企業体質を強化するには、担当分野に分かれて仕事をする社員たちが、それぞれの職務特性に応じて学習を継続する仕組みを、会社が保障していくことが重要なはずで、メンタリングが進める人材育成は、これまでの企業内教育がなしえなかったこうした課題に挑む試みでもあるのです。

さらに、4点目の「経営のインフラ」にも注目ください。

企業組織の中では、経営を強くし業績を高めるための様々な取り組み（プロジェクト）が日々動いています。単年度の計画だけではなく中期経営計画を構築する施策、目先の売上を高める施策、それらをバックアップする人事や会計の仕組みを改良する施策等です。

しかしながら私たちの組織は、どのような施策に取り組んでも必ず一定の成果につなげるような方法（プロセス）を持っているでしょうか。目先の必要性や思いつきレベルの発想からプロジェクトが立ち上がっては、検討だけに終始し、結局実行されないまま時間と

労力が無駄になってはいないでしょうか。

現実には、この間の日本企業の経営を振り返ると、成果主義人事をはじめ、そうした事例は枚挙に暇がありません。それどころか、前向きな効果を求めて実施された施策が、経営をマイナスに導いてしまふことさえ少なくないのです。

つまり、私たちは、個々の課題に対する施策を確実に一定レベル以上の成果で成し遂げるための、経営のインフラに注目するべきなのです。

それが具体的にどういう姿であるかは個別組織の事情にもよりますが、概ね組織マネジメントと組織コミュニケーションに関わる仕組みであることは、いくつかの成功事例からわかってきています。

図7は、そうした組織コミュニケーションのインフラに支えられて、個別の経営施策が確実な成果を挙げる経営の姿をイメージしたものです。

ご紹介してきたメンタリングの仕組みと事例を、こうした自社独自のインフラ構築の参考にしたいだけだと思います。

図7 組織力強化の経営効果イメージ

