

# メンタリング・マネジメント

Entrepreneur Center



**メンターによって  
社員の無限の可能性を引き出し  
企業の生産性を最大限に高める**



**人をやる気にさせる  
支援型マネジメント**

# リーダーの資質



**生まれながらにして  
リーダーはいるのか？**



**自らの努力によってしか  
リーダーは生まれない**

# リーダーシップの体得



**本物のリーダーとの出会い**

**リーダーシップを自発的に学ぶ**



**リーダーとしての自己成長  
によってリーダーが生まれる**

# 人を本気にさせるもの



「仕組み」で人は「本気」にならない  
人が「本気」にならないければ  
「仕組み」は効果を発揮できない

人を「本気」にさせる  
ことができるのは「人」

見せる力・伝える力

# 「伝える」と「伝わる」



**「伝える」**

**一方的に相手に話す  
「説明・説得」**



**相手が他発的に行動する**

**「伝わる」**

**相手が自分と同じ思いになる  
「感動・共感」**



**相手が自発的に行動する**

**●伝わらない限り、伝えたことにはならない**

# 人が本気で行動する2つの理由

Entrepreneur Center



人は、尊敬できる本気の人に  
出会うことで本気になる



**【尊敬・信頼・仲間・勇気・覚悟】**

人は、自分がワクワクして幸せになる  
イメージが湧くと行動したくなる



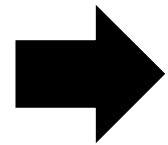
**【夢・意義・共感・感動・成長・存在価値】**

# メンター MENTOR

Entrepreneur Center

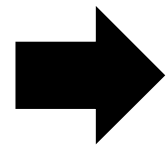


■人を動かすリーダー



コントローラー

■人を育てるリーダー



メンター

# 人を育てるとは

Entrepreneur Center



## < 1 > ゴール

一人が育った究極の人材像とは

**自立型人材**

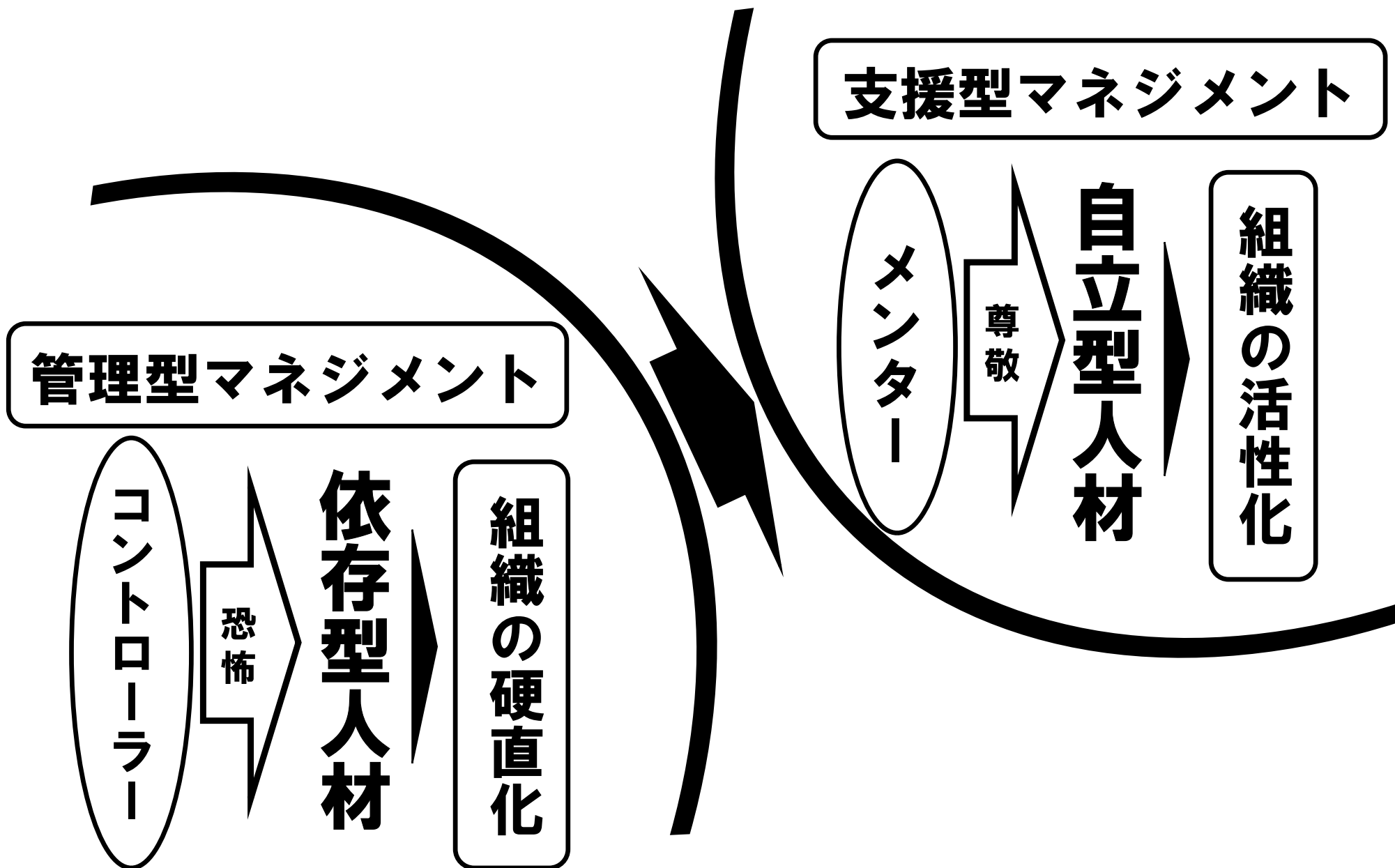
## < 2 > ノウハウ

一どのようにして育てるのが

**メンタリング**



# メンターとコントローラー



# 自立型人材と依存型人材



## 自立型人材

- 問題は飛躍のチャンス
- 失敗を糧にする
- 問題を発見・解決
- 逆境に強い
- 夢に向けて行動
- 不満がない
- 自分に原因を見出す
- 自由、可能性を感じる
- 他人を支援する
- 理念に固執

生産性の向上

## 依存型人材

- 問題はすべてピンチ
- 失敗を恐れる
- 問題に無関心・放置
- 逆境に弱い
- 目先の損得で行動
- 不満を探す
- 他人のせい
- 拘束、限界を感じる
- 他人との競争
- 安楽に固執

生産性の低下

# 組織の活性化とは



## 他発性の組織から、自発性の組織へ

他発性の組織

- 社員からの意見が出ない
- 社員は言われたことだけをやっている
- 問題を他人のせいにして放置する
- 会社に期待し、待遇・条件によって働く
- 新規事業・業務改善の提案がない
- 部門間に壁があり相互に関心がない

自発性の組織

- 社員から積極的に意見が出る
- 社員は自分で考えて行動している
- 問題を自分の出番と思って解決する
- 仕事の意義、理念に基づいて自ら働く
- 新規事業・業務改善がどんどん提案される
- 部門間の相互支援が活発に行われている

# 自立型姿勢とは



**いかなる環境・条件の中においても**

**自らの能力と可能性を最大限に発揮して**

**道を切り開いていこうとする 姿勢**

# 自立型姿勢の6原則



- 【第一原則】 問題をプラス受信する
- 【第二原則】 自分自身に真の原因があると考え
- 【第三原則】 状況の変化や相手に期待せず、自らの可能性に期待する
- 【第四原則】 他に提案、依頼する前に、今できることから全力で取り組む
- 【第五原則】 手法は変えても、目的はあきらめない
- 【第六原則】 相手を全面的に認め、信頼し支援する

# メンター

(自立型人材を育て最強のチームを創るリーダー)

Entrepreneur Center



誉めても叱りつけても、どのように接したとしても人はそれに応じた育ち方をする  
子をみれば親がわかり、部下をみれば上司がわかり、社員をみれば社長がわかる  
人が勝手に一人で育つことはない。人は育てたように、育っている

自分のまわりにいる人は、自分の鏡である  
相手がそうしているのは、自分がそうしてきたから  
相手が本気にならないのは、自分が本気になっていないから  
怒らないとやらないのは、怒ってやらせてきたから  
まわりが助けてくれないのは、自分がまわりを助けてこなかったから  
部下が上司を信頼しないのは、上司が部下を信頼してこなかったから  
収入が少ないのは、価値を与えていないから

つまり

得るものを変えるためには、まず与えるものを変えれば良い  
他人を変えたければ、自分を変えれば良い  
人を育てたければ、自分が育つ姿を見せることである

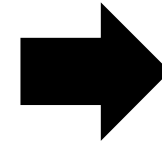
# 指導と育成

Entrepreneur Center



## < 1 > 指導

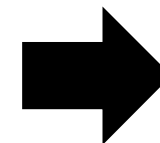
— 知識や手法を与える



教える

## < 2 > 育成

— やる気にさせる



見せる

● 自立型人材を育成するメンターは自立型人材

育成なくして指導なし

# メンタリングの三大要素

Entrepreneur Center



**見本**

生き方（自立型姿勢）を示す

7

**信頼**

相手と一生付き合う覚悟

2

**支援**

理念を語りやる気にさせる

1



# 支援の手法



見本  
信頼

支援

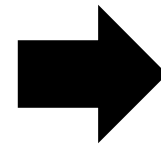
- (1) 自分の夢とあきらめない理由を熱く語る
- (2) 理念・意義をわかりやすく繰り返し伝える
- (3) 自分の決意・信念を覚悟とともに伝える
- (4) 真剣に聞く、理解する、共感する
- (5) 相手の情報を得る、調べる
- (6) 相手から学ぶ
- (7) 相談に乗る、一緒に考える、一緒に悩む
- (8) 自分の意見を述べる
- (9) 知識や技術を教える、指導する
- (10) 情報を提供する
- (11) 自分の体験や事例を紹介する
- (12) 相手の強みを見出して伝える
- (13) アイデアを出す、提案する
- (14) 自分の出番を見つける
- (15) 委任する、まかせる
- (16) 促す、導く
- (17) 人を紹介する
- (18) 体験させる
- (19) 機会を創る
- (20) 励ます
- (21) 気づかれないサポート
- (22) いないところで賛美する
- (23) 傍にいる、待つ
- (24) 怒る、叱る
- (25) 感謝する、感動する
- (26) 手紙を書く
- (27) 最後は相手に決めさせる

# 怒る・叱る



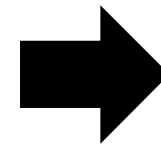
**怒る、叱るは手法  
人間関係が優先する**

**信頼関係が  
ある**



**やる気**

**信頼関係が  
ない**



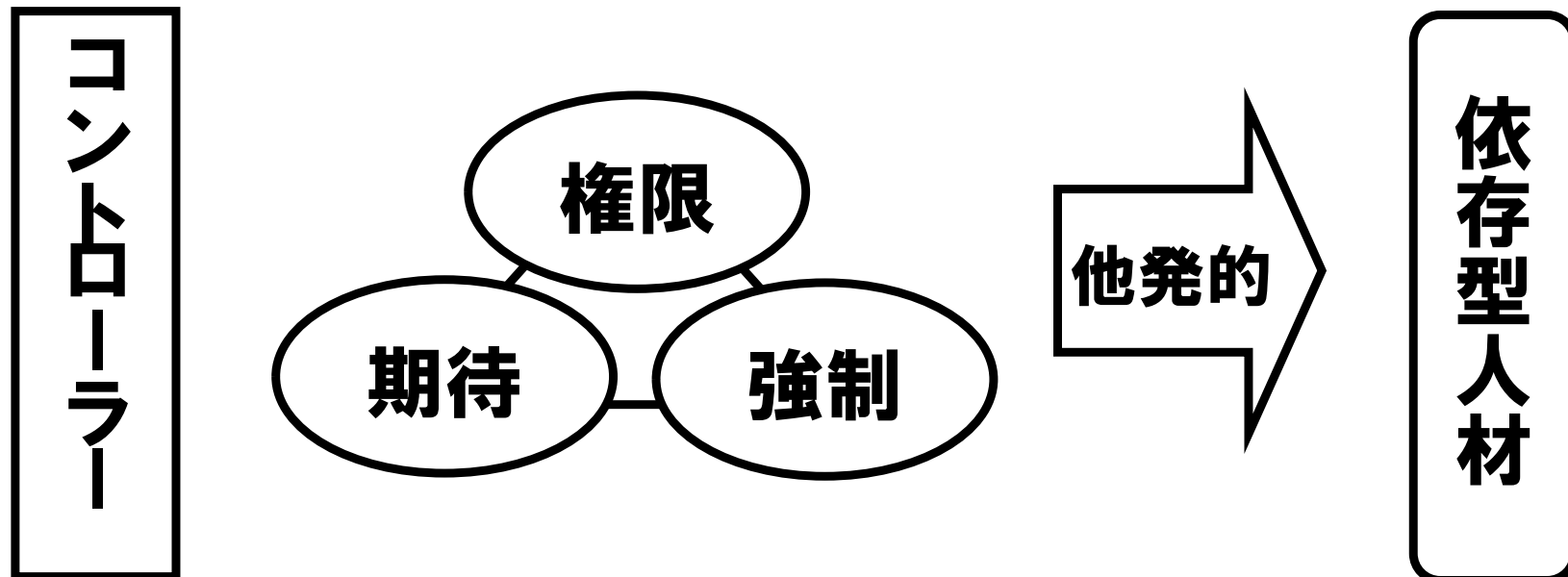
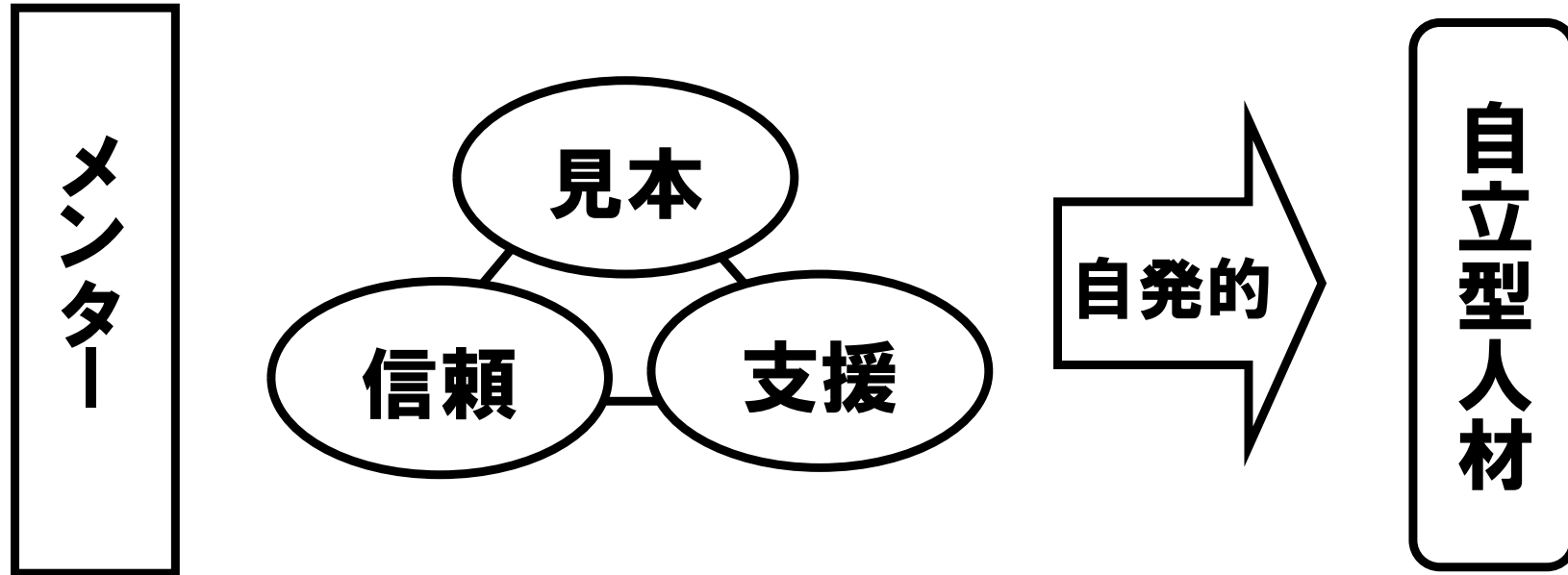
**反発**



**怒る・叱るは尊敬されてから**

# メンターとコントローラー

Entrepreneur Center



# メンターとコントローラーの比較

Entrepreneur Center



	メンター	コントローラー
目的	相手が自発的に努力すること	相手が自分の思い通りに動くこと
主体	相手(支援者)	自分(支配者)
概念	尊敬と信頼で人を育てる	恐怖と損得で人を動かす
関係	信頼関係・共感	上下関係・権力
動機	理念・夢・志の共有	個人の損得・危機感
視点	一流・本物・人間的成長	結果・短期的成果
行動	自発的・使命	他発的・命令
感覚	自由感・開放感・ワクワク感	拘束感・限界感・やらされ感
気持	前向き・楽しい・集中	後ろ向き・逃避・散漫
社風	明るい・一体感	暗い・自己中心
効果	自立型姿勢	依存型姿勢
報酬	最大・感謝・感動・感涙	最小・安定・生活保障
成果	存在価値・成長・発展	疲弊・衰退・崩壊

# メンタリングの実践技術



- 【1】 理念、仕事の意義、夢と決意を語る
- 【2】 自らが見本となって行動する
- 【3】 客観的、好意的、機会的な表現
- 【4】 相手を全面的に受け入れる
- 【5】 一人称主語で話す
- 【6】 時間を惜しまない
- 【7】 感情に流されない
- 【8】 短期的な期待をしない
- 【9】 損得で考えない
- 【10】 リスナーに徹する
- 【11】 相手と同じ視点に立つ
- 【12】 最終的意思決定は相手に委ねる
- 【13】 支援すべき人は身近にいる

# 人の心を動かす



**感動と共感で  
相手の心を動かし  
同じ目標に向けて  
行動するようになること**

# 自発的に行動するために

Entrepreneur Center

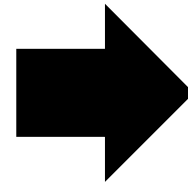


人が動くとは、人の心が動くこと

イヤイヤ・仕方なく動くのではなく

ワクワクしながら自ら動きたくなる

説得・説明



感動・共感

【他発性】

【自発性】

# 思いの共有



**感動と共感は、生き方によって生まれる**

**リーダーは生き方を見られている**

**生き方を見せる**

## **【1】 働く意義・夢の共有**

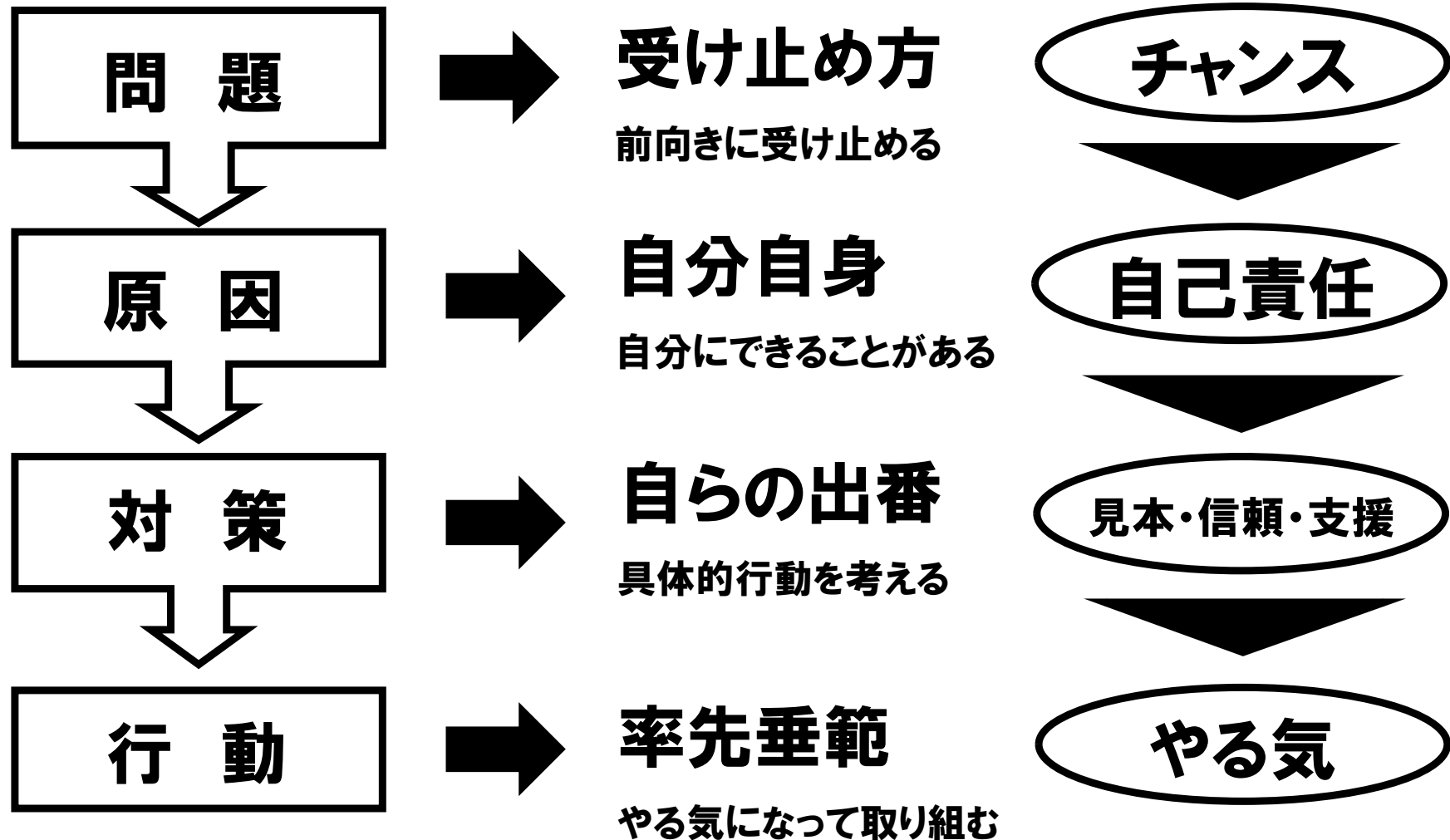
—自分が仕事を通して幸せになるイメージが湧く

## **【2】 本気の共有**

—本気の人に出会うことで本気になる



# メンタリング問題解決法



# アドバイスの3条件



## 人を育てるアドバイスの条件

- (1) 相手に選択権を与えること
- (2) 尊敬・信頼関係があること
- (3) 相手が望んでいること

■上記の条件を満たさないアドバイスは「命令」。  
自発性をなくし依存型人材を育てることになる

# 挨拶の5つのポイント



**挨拶することは、信頼関係をつくり  
相手のやる気を高める**



**挨拶は職場を活性化する**

## ■挨拶の5つのポイント

- (1) 自分から挨拶する
- (2) 相手の顔を見て挨拶する
- (3) 笑顔で元気に挨拶する
- (4) すべての人に挨拶する
- (5) 幸せな気持ちで挨拶する

# 感謝の3原則



## ●感謝が足りないと生産性が低下する

お互いの存在価値がなくなり → 孤立する → 一体感がなくなる  
→ やる気がなくなる → 職場が暗くなる → 生産性が落ちる

## ●感謝の特徴

感謝は敵をつくらないーより良い人間関係を創る

感謝はいつでもどこでも誰にでもできる

感謝は無限にできる

感謝はどれだけしても無料

感謝は意思・努力ー経験でも技術でもない

感謝するほど自分が幸せになるー「ありがたいこと」でいっぱいになる

## ●感謝の3原則

(1) 意識ー感謝は「見つけ出す」もの

(2) 表現ー感謝は「言葉にして伝える」もの

(3) 日常ー感謝は「すべての会話に入れる」もの

# 「感謝」の見つけ方



**あたりまえ**



**ありがたい**

**幸せの法則**

# 質問の答え方 8つのポイント

Entrepreneur Center



- (1)感謝
  - 一緒に働いてくださっていることに感謝。質問する勇気に感謝。
  - どんな些細なことであっても、一つでも多くの感謝できることを見つけ出す。
- (2)学び
  - 自分の足りなかったことを教えてくださっていることを念頭に聞きながら、質問から気付いたこと、学んだことを伝え、自分自身の成長につなげる。
- (3)共感
  - 質問の背景や意図を把握し、相手のより良い会社にしたいという思い、働く社員を幸せにしたいという思いを共有、共感する。
- (4)長所
  - 質問に気付いた視点、仕事に対する意識など、相手の長所・魅力をフィードバックする。
- (5)出番
  - 自分の出番。できることを見つけ出して、次のような表現で伝える。  
「私は〇〇さんのために、〇〇ができます」
- (6)信頼
  - 相手を最高のパートナーとして信じ切る。—生涯応援する気持ちで答える。  
やる気になる言葉で励ます。
- (7)理念
  - 働く意義、価値を伝える。経営理念を語る。自分が経営理念をどのような思いで実現したいと思っているのかを伝える
- (8)夢
  - 自分の夢と、その夢をあきらめない理由を語る。自分の体験や大切にしたい価値観、生き方、信念を伝える。最後に、決意・覚悟を伝える。



## <相手をやる気にさせること>

- 【1】 根本的な問題を自分自身に見出すこと
- 【2】 相手に感謝すること
- 【3】 自分が成長するきっかけにすること
- 【4】 理念と働く意義を伝えること
- 【5】 自分の仕事を通しての夢を伝えること
- 【6】 相手と心を一つにすること
- 【7】 相手が感動・共感すること
- 【8】 困難や問題を楽しむ姿を見せること
- 【9】 相手を幸せにすること
- 【10】 自分の覚悟・決意を伝えること

# リーダーの役割



**企業理念の実現のために  
見本となって、本気で取り組み  
スタッフを信頼して支援し続けることによって  
最大の生産性を生み出し  
誰もが幸せを実感できる職場を創ること**



# 理想のリーダー像(福島正伸)



## <尊敬される上司となれ>

管理職とは自己管理職である(行動基準 - 「見本」「信頼」「支援」)

- (1) 常に部下の見本となって行動せよ
  - 毎日、部下は、志、生き方、人間性を評価している
  - どんな小さな言動にも魂を込めよ
- (2) 夢に向かって、どんな事態にも動じず、あきらめない姿を見せよ
  - 夢とその意義を興奮しながら語れ
- (3) 部下に期待せず、信頼せよ
  - 一生付き合う覚悟があるか、すべてを捨てる覚悟はあるか
- (4) 部下に任せ、その責任はすべて取れ
  - 部下の失敗は自分の責任。部下に謝れ
- (5) 一番難しい仕事、誰もやりたがらない仕事を楽しんでやれ
  - 困難に出会ったら興奮せよ
  - 本気になるとすべてが楽しみになることを、見せて伝えよ
- (6) 部下からの相談には、喜んで乗れ
  - 部下からの相談には、24時間年中無休で乗れ
  - 自分の仕事よりも、部下からの頼まれ事を優先せよ
- (7) 学ぶ姿勢を見せよ。それは、部下から学ぶことである。
  - 部下の長所から学び、部下の短所は自分の出番
  - 部下を成長させることよりも、自分が成長する姿を見せよ
- (8) 部下と議論するな、部下を説得するな、部下を感動させよ
  - 言葉で人は動かない。心が動かなければ、動いたことにはならない
- (9) 仕事とは、部下を成功させるためにするもの
  - ともに成長し、ともに感動し、ともに感涙する
- (10) 一緒に仕事ができるだけで、毎日部下に感謝せよ
  - 常に足りないのは感謝。そして、感謝は言葉にして伝えるもの

# 思いの7段階



レベル	「思い」の内容	アウトプット
■第一段階	誰かにやってほしい 誰かがやるべきだ	●何も変わらない
■第二段階	楽にできるなら自分がやってもいい	●掃除、買物ができるレベル
■第三段階	楽ではなくても、確実な方法があればやりたい	●普通自動車の免許など資格が取れるレベル
■第四段階	楽ではなくても、確実な方法がなくても、なんとかできる方法を見つけ出してやってみたい	●他人から認められるようになるレベル ●一つの仕事を成就するレベル
■第五段階	たとえ捨てるものがあったとしても、できるまであきらめずにやってみたい	●他人が共感するレベル ●一つのプロジェクトを成功させるレベル ●中小企業を変革させるレベル
■第六段階	どんなに時間がかかったとしても、すべてを捨ててもやってみたい	●他人がともに行動するレベル ●大きな事業を成功させるレベル ●大企業でも変革するレベル
■第七段階	命をかけてもやってみたい	●どんな人の心も動かすレベル ●必要な経営資源がすべて集まるレベル ●社会、国家、歴史を変えるレベル

# 最強の組織



**最も強い組織とは、社会に貢献する明確な理念を持ち  
その実現のために共感したメンバーが集まり  
一人一人が自立し、相互に支援し合うことによって  
無限の価値と感動を提供し続ける組織である**

## 【3つの条件】

### 理念共感

目指すべき理念を明確に持ち、その実現のために共感によって集まったメンバーで構成される

### 自立型人材

問題に対してすべてのメンバーが自己責任で考え出番にする常に新たな価値と感動を生み出すためにチャレンジし続ける

### 相互支援

他のメンバーを信頼し、相手の欠点を自分の出番に変える相手を成功させるために自己の経営資源を提供し合う

# 最強の組織とは



- 社会に貢献し、人を幸せにする企業理念がある
- 企業理念に共感した人たちが集まっている
- 企業理念がすべての仕事に反映されている
- 上司は誰よりも本気で企業理念の実現を目指している
- 上司はどんな困難にも動じず、率先垂範で行動している
- 上司は部下を信じ切って一生付き合う覚悟で接している
- 部下は上司を目指す存在として尊敬している
- 社員はみな、職場は自分が最も輝く舞台と思っている
- お客様を幸せにするために一致団結して働いている
- 誰もがより良い志事をするために、自ら考え行動している
- 問題が起こると、みな出番と思って取り組んでいる
- 誰もがどんな小さな失敗からも学び、成長の糧にしている
- 職場にはやる気になる考え方やルールが浸透している
- 職場では誰もが助け合い、感謝の言葉が溢れている
- すべてのステークホルダー（関係者）は共感者である
- 最高の価値は、社員の働く姿
- お客様からの最高の報酬は、感謝の手紙と感動の涙

# 社員・スタッフの真の幸せとは



- 簡単で楽にできる仕事
- 生活が保障されている



- 充実感、生きがいのある毎日
- 人としての成長
- お客様、周りの人々から感謝される
- 信頼、尊敬できる人たちの存在
- 自分が必要とされている実感