

# 【サンプル】 「メンタリング」

～ 社員のやる気とやりがいを引き出すメソッド(方法論) ～

講師： 株式会社ビジョン  
代表取締役 津崎盛久

### 3. 「教えるではなく支える」

---

#### ◆ <レクチャー>

## I 「メンタリングの実践」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングとは

- ①メンターがメンティ(指導を受ける人)の夢と挑戦を引き出し、  
キャリア(成功体験)の実現のために、指導・支援をする

#### 統合的指導・支援技術

メンタリングは、自分の成功体験を押しつけるものではない  
メンティの状況に合わせて、  
個別の指導・支援をすることが基本

### 3. 「教えるではなく支える」

---

#### ■メンタリングとは

②個人と組織の目標を共有させ、メンティのキャリア達成のため、メンターが支援をすることでプロジェクトを成功に導くこと

メンティを支援することで主体性を引き出し、やる気とやりがいを高める

その中で、メンターとメンティの心のつながりと情熱が重視される

### 3. 「コンサルではなくメンター」

---

#### ■メンタリングを構成する基本要素

- コーチング                    ・・・課題達成と問題解決
- カウンセリング                ・・・個人的な悩み相談
- 語り                            ・・・経験の語り
- 動機づけ                        ・・・行動の意義/意味
- チームづくり                    ・・・チームワーク最大化

各種のスキルを効果的に使い分け、情熱的で、信頼できる交友関係を維持することが求められる

### 3. 「コンサルではなくメンター」

#### ■メンタリングの機能

キャリア的機能: キャリア支援  
(目標達成への本道)

目標達成や成果の実現を支援

目標の明確化を支援する

コーチングを行う

リスクを回避させ保護する

活躍の場を提供し、挑戦を支援

社会・心理的機能: 精神的な支援  
(目標達成への基盤)

行動規範を示す

メンティーの存在を受容する

相談に乗る

友好を深める

メンタリング

出典: 日経BP

### 3. 「コンサルではなくメンター」

---

#### ■メンタリングの基本スキル

- ①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する
- ②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す
- ③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)
- ④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける

### 3. 「コンサルではなくメンター」

#### ■メンタリングの効果

メンティだけでなく、メンターにも多大な効果

それが **メンター効果** と言われているもの

指導・支援する立場にたつことで、大きな励みになり、  
大きな成長のきっかけに！

メンタリングを通して、メンターとメンティの**コミュニケーションが改善**



税理士と経営者のチームワークの最大化

メンタリングのゴールは「全人格的な教育」



### 3. 「コンサルではなくメンター」

---

#### ■ 効果的なメンターとは

- 相談できる
- 忍耐強い
- 敏感である
- 尊重してくれる
- 柔軟性がある
- 応援してくれる
- 知識がある
- 自信がある
- 傾聴できる
- 思いやりの心を持つ

### 3. 「教えるではなく支える」

---

#### ■メンタリングの基本スキル

- ①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する
- ②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す
- ③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)
- ④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Aの場合 目標 ⇒ 「優秀な人材を確保したい」

①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する



いい税理士として期待されていることは:

- ☞ 優秀な人材を確保するための方策を示す
  - 雇用条件の見直し
  - 魅力的なCSR活動
  - ビジネスモデルを刷新する 等

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Aの場合 目標 ⇒ 「優秀な人材を確保したい」

②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す



社長：「優秀な人材を確保したいと思うんだ。」

税理士：「優秀な人材を確保したい理由はなんですか？」

社長：「会社のブランド力を上げたいんだ。」

税理士：「優秀な人材とはどんな人ですか？」

「どうすれば優秀な人材を雇えると思いますか？」

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Aの場合 目標 ⇒ 「優秀な人材を確保したい」

③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)



例えば、私が関わっている企業では、ビジネスモデルを刷新し、オリジナルの商品開発に着手しました。そこに興味を持った優秀な人材を雇うことができました。

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Aの場合 目標 ⇒ 「優秀な人材を確保したい」

④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける



税理士：「前回のプランから前に進みましたか？」

社長：「オリジナル商品開発を提案したら、社員のモチベーションもあがったんだよ！」

税理士：「それはすごい効果ですね！」

社長：「これからがワクワクするね！」

税理士：「次はどんな方策をやってみましょうか？」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Bの場合 目標 ⇒ 「生産性を上げて業績をUPしたい」

①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する



いい税理士として期待されていることは:

- ☛ 生産性を上げて業績をUPするための方策を示す
  - 作業工程を見直す
  - 効率化を図る 等

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Bの場合 目標 ⇒ 「生産性を上げて業績をUPしたい」

②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す



社長： 「もっと生産性を上げて業績をUPしたいんだが。」

税理士： 「生産性を上げて業績をUPしたい理由はなんですか？」

社長： 「業績をUPして海外進出も考えたいんだ。」

税理士： 「どうすれば生産性が上がると考えますか？」





### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Bの場合 目標 ⇒ 「生産性を上げて業績をUPしたい」

③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)



例えば、私の知人の企業では、IT技術を駆使した生産システムの導入により効率化を実現し、生産性が上がり利益が増加しました。

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Bの場合 目標 ⇒ 「生産性を上げて業績をUPしたい」

④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける



税理士：「生産性を上げるための方策はありましたか？」

社長：「いくつかは思い当たるんだが・・・」

税理士：「一つずつ説明していただけますか？」

社長：「(いくつかを説明)・・・・・・・・」

税理士：「いいですね！ 更に深掘りをして実現させましょう。」

社長：「そうだね。前に進んできたな！」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Cの場合 目標 ⇒ 「販売不振から脱却したい」

①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する



いい税理士として期待されていることは：

- ☞ 販売不振から脱却するための方策を示す
  - 外部要因と内部要因を分析する
  - 課題と解決策を考える
  - PDCAサイクルを回す 等

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Cの場合 目標 ⇒ 「販売不振から脱却したい」

②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す



社長： 「このところ販売不振が続いているが、  
なんとかならないものかね。」

税理士： 「販売不振の理由は何だと考えられますか？」

社長： 「同業他社の台頭かもしれないね。」

税理士： 「同業他社より優れている点は何だと思いますか？」

「優れた点を活かす方策として何が挙げられますか？」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Cの場合 目標 ⇒ 「販売不振から脱却したい」

③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)



例えば、他の顧問先の企業では、徹底的に販売不振の要因を分析し、課題と解決策を見出し、PDCAを回すことによって売り上げを大幅に上げました。また営業部門の教育も有効でした。

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Cの場合 目標 ⇒ 「販売不振から脱却したい」

④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける



税理士：「課題と解決策は見つかりましたか？」

社長：「課題は出てきても解決策は難しいね。」

税理士：「では、解決策を一緒に考えていきましょう！」

社長：「私もいろんな方向性から考えてみるので、  
次回からは解決策をすり合わせていきたいね！」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Dの場合 目標 ⇒ 「商品を改良したい」

①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する



いい税理士として期待されていることは:

☛ 商品を改良するための方策を示す

- 商品を分析する
- 設備、技術、資材などの見直し 等

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Dの場合 目標 ⇒ 「商品を改良したい」

②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す



社長： 「工場設備が老朽化していて、うちの商品が安かろう、悪かろうになっている。」

税理士： 「会社のミッションに立ち戻って考えましょう。」  
「会社のミッションは何ですか？」

社長： 「お客様に最高品質の商品をお届けすること！」

税理士： 「では、そこから考えていきましょう。」





### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Dの場合 目標 ⇒ 「商品を改良したい」

③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)



例えば、私の知人の企業では、工場設備の問題だけに留まらず、技術や資材も見直したことで、商品改良に成功しました。

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Dの場合 目標 ⇒ 「商品を改良したい」

④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける



税理士：「その後、商品改良のための案は出ましたか？」

社長：「設備には金がかかるので投資はできないな。」  
「今ある設備で商品改良の方法を考えよう。」

税理士：「では、それを一緒に考えていきましょう！」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Eの場合 目標 ⇒ 「コスト削減したい」

①各自の目標を設定し、何が期待されているのかを明確化する



いい税理士として期待されていることは:

☞コスト削減するための方策を示す

- 購買の見える化
- 仕入れ先の見直し 等

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Eの場合 目標 ⇒ 「コスト削減したい」

②自己の正当性を説得せず、相手の意見をコーチングで引き出す



社長： 「経営不振の折、なんとかコスト削減したいんだが。」

税理士： 「購買方針を変えて、相見積もりをとってはどうですか？」

社長： 「今の業者は親の代からのしがらみで変えられないんだよ。」

税理士： 「そのしがらみはどういういきさつですか？」

「本当に変えられないものなのか、  
検討してみてもいいですか？」



### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Eの場合 目標 ⇒ 「コスト削減したい」

③意見がないメンティには、**お手本(ロール・モデル)**を示し、自分の経験を「**語る**」(Telling)



例えば、知り合いの企業では、社内だけでは難しいコスト削減を、外部のコンサルタントを入れることによって大幅なコスト削減ができました。

### 3. 「教えるではなく支える」

#### ■メンタリングの基本スキル

経営者Eの場合 目標 ⇒ 「コスト削減したい」

④自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける



税理士：「親の代からのしがらみについて考えられましたか？」

社長：「しがらみをひもといっていくことで、事業の成り立ちも見えてきたよ。」

税理士：「原点回帰ですね！」

社長：「事業の原点を考えることで、コスト削減など、今まで見えなかったところも見えてくるものだなあ・・・」



### 3. 「教えるではなく支える」

---

#### ◆ <ケーススタディ>

## Ⅱ「メンタリングの実践」



### 3. 「教えるではなく支える」

**ケースⅠ** 「いい税理士」の役割は、話を聴き、経営者の頭の中を整理すること



「会社人生のあがり」  
みたいな、幹部社員の  
甘えをどうすればよいか



甘えを許すのは  
筋が通らないので、  
経営の筋を通せば、  
幹部社員の矛盾があぶり  
出されるのでは

★経営者： オートバイ・マフラー製造業・社長（3代目）の悩み  
2代目社長（父：現会長）の番頭さんたちが、自分を甘く見てくる

★税理士： 話をよく聴き、課題の全体像を把握した上で、  
「筋を通すこと（経営の合理性の追求）」をアドバイス



### 3. 「教えるではなく支える」

ケースⅠ 「いい税理士」の役割は、話を聴き、経営者の頭の中を整理すること

★経営者： オートバイ・マフラー製造業・社長（3代目）の悩み  
2代目社長（父：現会長）の番頭さんたちが、自分を甘く見てくる

経営者：「会長（父）の番頭さんたちが、自分を甘く見て、言うことを聞いてくれないんだよ。」

税理士：「そんなの許してはだめでしょう！ 甘やかしたら、他の社員に示しが見つからないじゃないですか。」

経営者：「わかっているんだが、自分が幼少の頃から可愛がってもらっていて、親みたいなものだからなあ。」

税理士：「そこを乗り越えないと。そのためには合理性で判断して、会社としての“筋”を通しましょう！」

経営者：「“筋”とは何ですか？」

税理士：「会社にとって重要な“チームワークの最大化”です。それを幹部社員の番頭さんたちが乱すのは、理（筋）にかないません。」



### 3. 「教えるではなく支える」

ケースⅡ 「いい税理士」の役割は、  
客観的な視点から気づきを与えられること



部下が遠慮して、  
自発的な意見が出ず、  
議論にもならない



身内経営の限界から、  
自ら社員の自発性を  
損なっているのでは

★経営者： ホテル業・社長（3代目）の悩み  
世襲企業のため、親族以外の一般社員が育たない

★税理士： 話の本質は、世襲企業の閉鎖性にあるので、他社の事例で「社員が育たないと、自分が楽になれないこと」をアドバイス

### 3. 「教えるではなく支える」

ケースⅡ 「いい税理士」の役割は、客観的な視点から気づきを与えられること

★経営者： ホテル業・社長（3代目）の悩み  
世襲企業のため、親族以外の一般社員が育たない

経営者：「うちのホテルは世襲なので、一般社員から自発的な意見も出ないし、育たないんだよ。」

税理士：「もうそんな時代ではないので、早く近代的なやり方にしましょう！」

経営者：「具体的にはどうすればいいのかな？」

税理士：「知人のホテルも世襲で、決定事項は身内で決めています。決断はしやすいのですが、社員に権限委譲されていないので、結局は自分たちが多忙で一向に楽になりません。」

経営者：「そうか、わかった！ だったら社員をもっと信頼して、権限委譲すれば意見も出るようになり、社員も育ち、自分たちも楽になれるんだな。」



### 3. 「教えるではなく支える」

ケースⅢ 「いい税理士」の役割は、経営者が腹落ちするアクションプランを一緒に作ること



自分のビジョンが曖昧なので、部下が作った事業計画にも、自信が持てない



ビジョンがぶれると、覚悟・決断ができないので、ビジョンが重要では

★経営者： 乳業メーカー・社長（2代目）の悩み  
部下が作った事業計画に、自分がついていけない

★税理士： 課題をよく聴き、事業計画の内容を理解した上で、社長のビジョン/事業計画を作成するサポートを行った

### 3. 「教えるではなく支える」

ケースⅢ 「いい税理士」の役割は、  
経営者が腹落ちするアクションプランを一緒に作ること

★経営者： 乳業メーカー・社長（2代目）の悩み  
部下が作った事業計画に、自分がついていけない

経営者：「部下が作った事業計画についていけないし、なんだか自信が  
持てないんだよ。」

税理士：「社長のビジョンができていないので、常にぶれているし、だから  
自信もなく、ついていけないのではないですか？」

経営者：「具体的にはどうすればいいのかな？」

税理士：「そうですね。改めてビジョンと事業計画を  
作りましょう！ お手伝いしますよ！」



## 4. ワークシート

---

本日の目標：「メンタリングの基礎的な手法」を学びましょう！

- ワークシート① 顧問先の目標(課題)を設定し、いい税理士として何を期待されているかを明確化する
- ワークシート② 相手の意見をコーチングで引き出す
- ワークシート③ お手本(ロール・モデル)を示し、自分の経験を語る
- ワークシート④ 自分で考えることの楽しさを感じさせ、自分で考える習慣をつける