

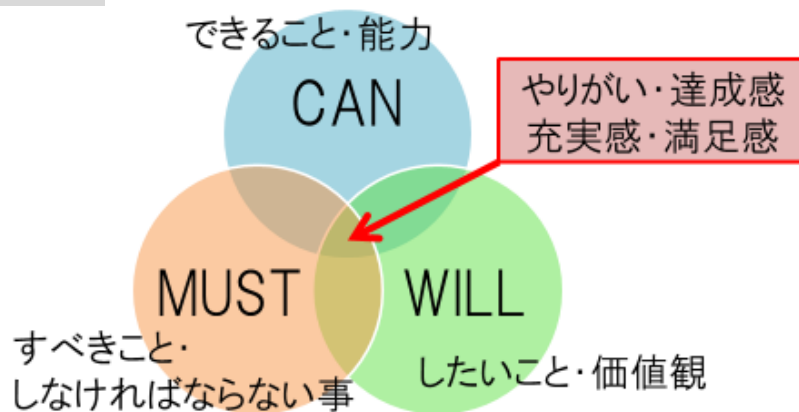
【内容】

1. キャリア支援において … 2
2. マネジメント … 2
3. リーダーシップ … 7
4. マネジメントとリーダーシップについて … 8
5. スタッフのモチベーションを高める：動機づけ … 9
6. 専門職と人的資源管理 … 12
7. メンタリングとキャリア支援 … 14
8. メンタリング制度・ロールモデルの実際 … 18
9. メンターに必要なコミュニケーションスキル、コーチングスキル … 25

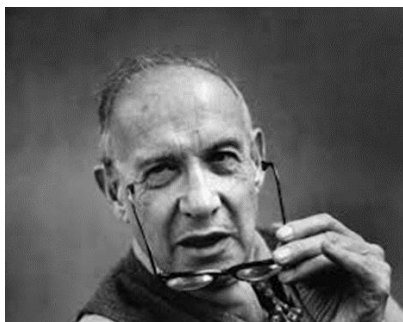


この章では、キャリア支援のポイント～キャリア支援に役立つ視点と考え方～について、上記内容を参考資料としてまとめています。必要に応じて資料を確認し、各病院施設でのキャリア支援に活かしていただければ幸いです。また、これら内容の理解を深め、活用・実践に繋げるために、キャリア支援者対象のキャリア支援研修会の内容を企画・検討し実施していきます。

1. キャリア支援において



※引用:2015一般社団法人 職業教育・キャリア教育財団(TOE財団)
中堅教員研修「専修学校教員のキャリアデザインワークショップ」



ピーター・ドラッカーは、組織で働くうえで身につけるべき習慣として、「第一に身につけるべき習慣は、なされるべきことを考えることである。何をしたいかではないことに留意してほしい。」と述べている。
(ピーター・ドラッカー『経営者の条件』)

・キャリア支援において・・

まずは Must にあたる

組織の理念・目標、組織としての規範・規律・倫理、組織として求める職務・役割を明確に伝える、共有する、風土をつくる

Can にあたる

専門職としての能力の開発支援と適切な評価、
さらに能力に応じた新たな役割、責任、経験の場を提供する

Will にあたる

個々のキャリアに対する意識（したいこと、価値観）に応じた支援をおこなう

2. マネジメント

☆ AMG リハビリテーション部 期待されるセラピスト像

(AMG リハビリテーション部ラダー【段階的個別能力開発のしくみ】概説より抜粋)

1. チームアプローチの実践
2. リスクマネジメント
3. プロフェッショナリズム
4. コミュニケーション
5. マネジメント
6. 人財育成
7. 対象者に即した学習

＜マネジメント、人財育成における具体的なセラピスト像＞

5. マネジメント

- ☐ 法令順守はもちろん、組織の方針を理解し、質の高いリハビリテーション提供のため、自己管理、対象者管理、チーム管理が適切に行える。
- ☐ 基盤となる自己管理においては、自身の行動を振り返り、課題解決に向けた自己研鑽が、対象者管理においては、対象者の生活の質向上に向けた目標管理や計画立案が適切にできる。
- ☐ それらをチームが掲げた方針や目標に沿って展開できる。

6. 人財育成

- ☐ 後輩・新人・学生からの相談に乗り、指導者と学習者の視点から問題解決の援助を行うなど、適切な援助を行なうことができる。
- ☐ また、組織内で研修を計画・企画し、講師を務めるなど、人を育てる組織風土をも醸成する。

◇ AMG リハビリテーション部 期待されるマネジメント人財像

(AMG リハビリテーション部ラダー【マネジメントラダー】運用マニュアルより抜粋)

リハ部の「期待されるマネジメント人財像」を図2の通りに定める。

また、マネジメント人財像における各項目は図3のように階層性がある。



図2.AMG リハビリテーション部 期待されるマネジメント人財像

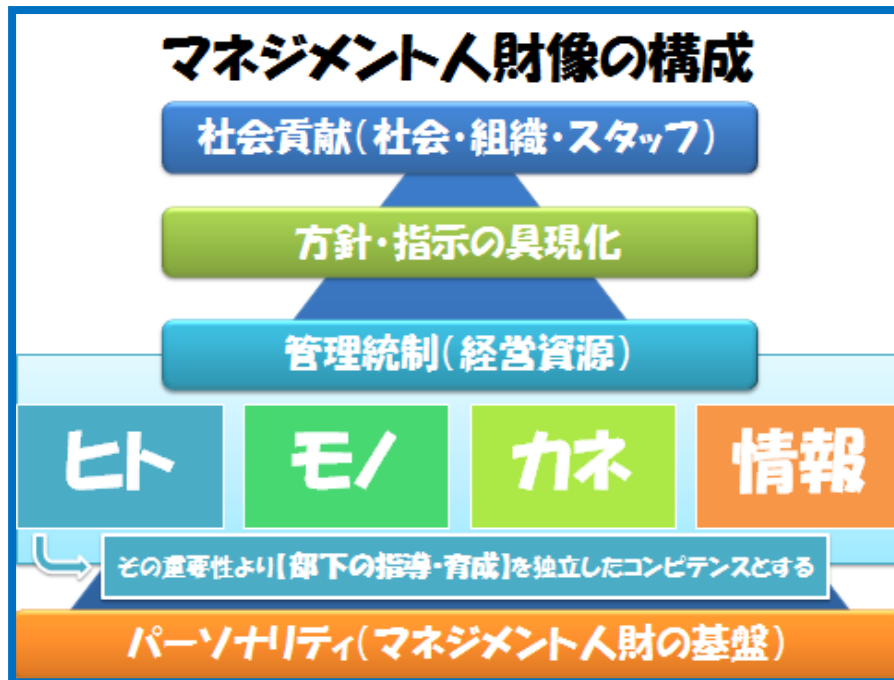


図 3.マネジメント人財像の構成

各項目における具体的なマネジメント人財像を以下に示す。

1. 社会貢献

- 社会・顧客に対して
 - ✓ コンプライアンスを重視し、顧客満足の徹底と社会貢献に寄与できる。
- 組織に対して
 - ✓ 組織の経営に参画し、自部署の成果を上げる。
- 部下に対して
 - ✓ スタッフのキャリア志向や能力を十分に把握し、それが職場環境や育成の場を設けている。

2. 方針・指示の具現化

- リハ（技術）科目標の設定と事業計画立案・実行
 - ✓ 病院施設理念・方針を理解し、それに即した目標設定・事業計画が立案できる。
 - ✓ 目標達成に向け、PDCA サイクルに基づき業務を推進していくことができる。
- 目標達成に必要な連携
 - ✓ 部下・他部署・経営層や、地域の関係先等と連携を図り、納得や協力を取り付けることができる。

3. 管理統制（経営資源）

- 人的資源管理
 - ✓ 施設の稼働、所属部署の稼働状況を把握し、必要な人財の獲得、人財の適正な組織化を図り、組織の効率と成果を最大化する。
- 物的資源管理
 - ✓ 所属部署の備品物品について状況を把握し、部署の目標達成のために必要な物品の選定・購入を促すことができる。
 - ✓ また、物品使用における保全を管理し、安全で働きやすい環境を整えることができる。
- 情報資源管理
 - ✓ 必要な情報を適切に収集し活用することができ、それを発信、共有することができる。

4. 部下の指導・育成

- キャリア開発支援
 - ✓ 部下に対して、将来のキャリア開発を視野に入れ、適切な指導・育成・支援ができる。
- 公平な人事評価と動機付け
 - ✓ 事実に基づいた公平な人事評価と動機付けを行い、職場への定着を図り、部下の能力と意欲を引き出すことができる。
- 目標管理
 - ✓ 部下の能力開発・意欲向上が組織の成果に結びつくよう、育成・指導の目標管理を行うことができる。

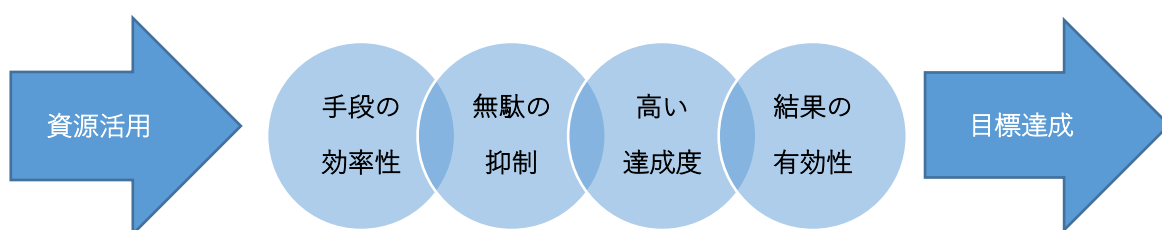
5. パーソナリティ

- リスクテイキング
 - ✓ 的確な状況判断からリスクを考慮し、決断することができる。
- バイタリティ
 - ✓ バイタリティに溢れ、責任感があり心理的ストレスに対して耐性がある。
- 対面影響力
 - ✓ 自らが率先して行動し、周囲に対する説明や動機付けをしながら対面影響力を発揮することができる。
- コミュニケーション
 - ✓ 協調性を重んじ積極的なコミュニケーションをとることができる。

➤ マネジメント（安田実『学校の経営マネジメントガイドブック（入門編）』森ノ宮大学安田研究室）

・マネジメントとは（スティーブン・P・ロビンズ『マネジメント入門』）

「マネジメントとは、人を動かし共に働いて、効率的かつ有効に物事を行うプロセスのこと」



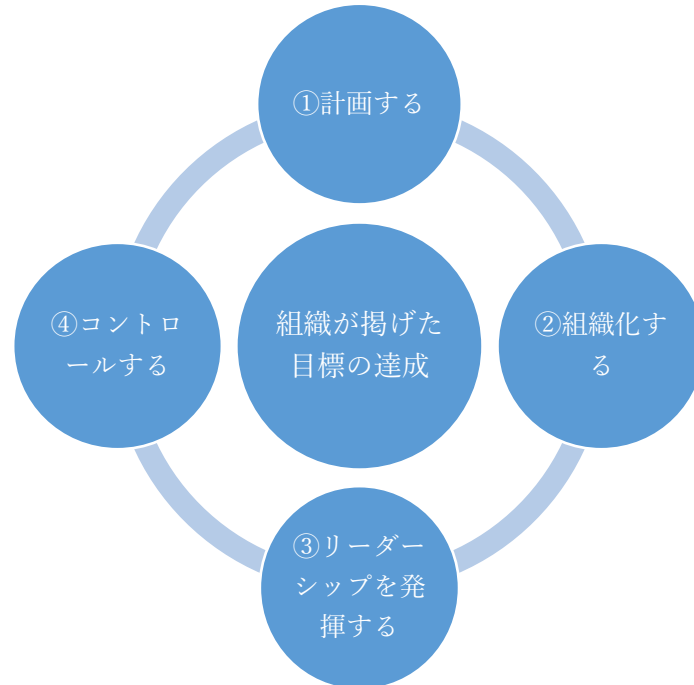
手段の効率性とは、仕事を正確に（作業を適切に）行って、最小の資源投入で、最大の生産高を引き出すこと。結果の有効性とは、組織が目標を達成できるようにする作業を通じて、「すべきことをすること」であり、組織の結果、すなわち目標達成に関わっている。

・マネージャーの業務

ファヨールの「管理課程論」によれば、マネージャーの業務は「組織において他の人びとに働きかけ、自分が担当する組織単位の目的・業務を確実かつ効率的に遂行するマネジメントの機能を担う人びと」としている。

マネジメントの4つの機能

- ①目標を定め、戦略を策定し、作業を協調するための計画を立てる
- ②計画を遂行する組織を編成する
- ③人員を配置し指揮・動機づけし、リーダーシップを発揮する
- ④計画の進捗状況をチェックし、必要に応じて是正措置を講じるなど、計画通りに業務が完了できるように、コントロールする



・マネージャーの仕事 （ミンツバーグ『マネージャーの仕事』白桃書房）

役割	業務	定義
対人関係の役割	フィギアヘッド	組織の象徴的な長として儀式的性質を帯びた役割
	リーダー	部下の配置・訓練・動機づけ
	リエゾン	所属集団外部の人々との接触・連絡
情報関連の役割	モニター	さまざまな情報の検索
	情報伝達役	入手した情報の共有化
	スポークスマン	外部の人々に対する情報発信
意思決定関連の役割	企業家	環境の理解と適応
	障害対応	重要で予測せざる困難に対する是正措置
	資源配分者	時間を含めた組織資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の配分
	交渉者	あらゆるステークホルダーとの交渉

・マネージャーに必要なマネジメントスキルとは （高木晴夫『プロフェッショナルマネージャーの仕事はたった1つ』かんき出版）

- ・対人スキル：他者と協調して仕事ができる能力
- ・概念化スキル：複雑な状況を分析・判断する能力
- ・技術的スキル：業務活動に必要な専門的知識

3. リーダーシップ

- リーダーシップとは （ポール・ハーシーほか『行動科学の展開』生産性出版）
「与えられた状況で、目的達成のために個人・集団に影響を及ぼすプロセス」
⇒ ぐいぐい引っ張っていけるリーダーだけが、リーダーシップを発揮できるわけではなく、
個人や集団に影響を及ぼすことで効果的に集団を動かすこと、また、それによって目標を達成することが重要。

- リーダーシップの理論 （小林美亜『看護管理』学研）
 - ・特性理論
リーダーのいかなる特性がリーダーシップを発揮させるのかを分析する理論。
リーダーの資質：知的、カリスマ性、決断力、熱意、強さ、勇気、誠実さ、自信など

 - ・「構造づくり」と「配慮」から成り立つ理論
リーダーシップを発揮しようとした際に、リーダー特性に依存するのではなく、リーダーがどのような行動をとるかによって決まるのかということに着目した研究によって導きだされた理論。
リーダーシップ行動には「構造づくり」と「配慮」の2つの側面があるとしている。
「構造づくり」
リーダーが組織のなかで果たすべき役割、そしてフォロワーの役割を明確に定義し、それらを構造化することに関わる行動。
「配慮」
リーダーが人間関係に配慮する行動次元で、フォロワーに親しみ深く接したり、意見を尊重したり問題を抱えたフォロワーを支援すること。

 - ・状況理論
最良のリーダーシップスタイルは、リーダーと組織を構成する人々との相互作用の結果生まれる行動特性であるという理論。望まれるリーダーの特性は達成目標や組織を構成する人々の状況によって異なる。

 - ・SL 理論®
ハーシーとブランチャードは、メンバーの仕事に対する成熟度の要因を考慮し、それぞれの状況に適応した柔軟なリーダーシップスタイルを提唱している。メンバーの成熟度に応じてリーダーシップを変化させる必要性はあることを説いた理論。
メンバーの成熟度が低い組織では、指示型メンバーシップをとると効果的に集団が動く。一方メンバーの成熟度が高い組織では、協労型のリーダーシップをとると、効果的に集団が動く。

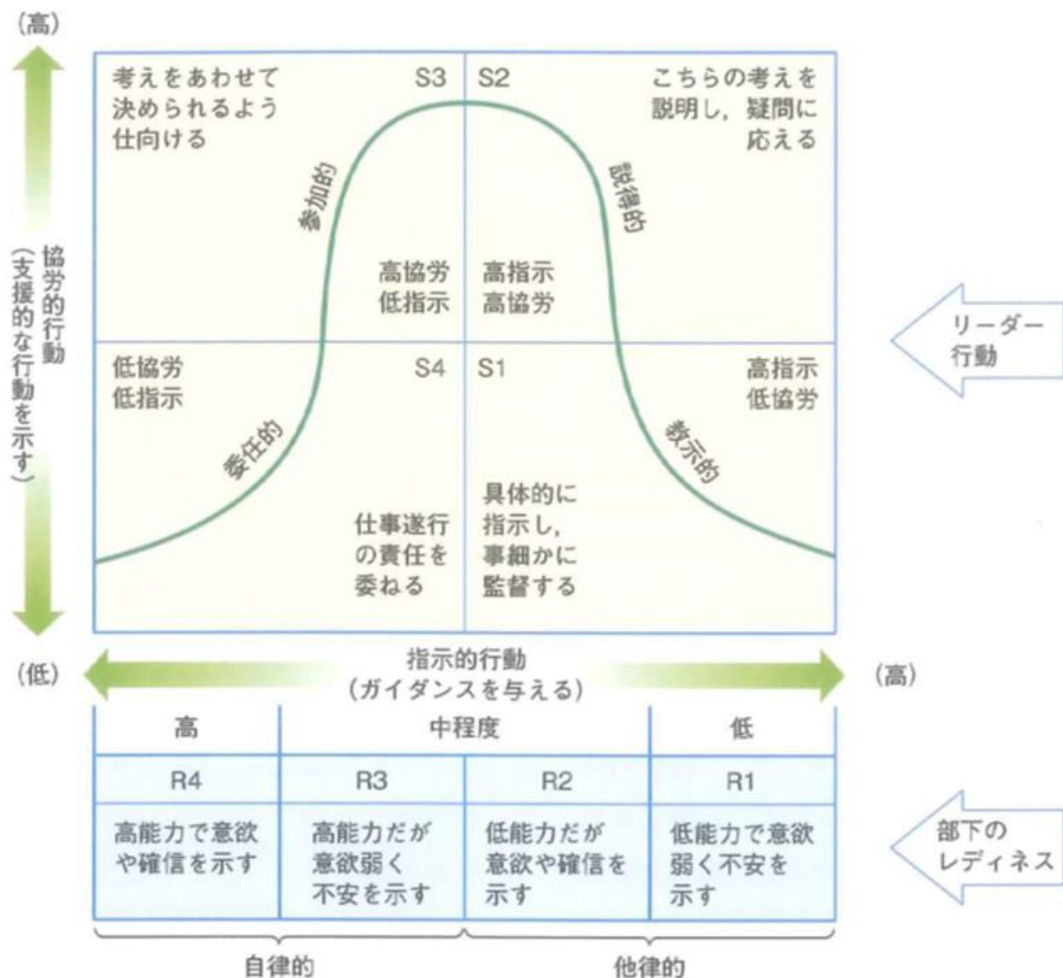


図6 ハーシーとブランチャードの状況対応リーダーシップ®モデル

4. マネジメントとリーダーシップについて

- 『スタッフをその気にさせるリーダーシップ』（吉尾雅春・理学療法ジャーナル 46 巻 11 号）
 - ・マネジメント（管理）とは
組織内外の情報を適正に得てそれらに対処し、組織に一定の秩序を保ちつつ一貫した活動を保証していくもの。
 - ・リーディングとは
管理上特定された課題を達成するために前進あるいは変革を押し進めていくこと
リーダーシップとはその力量。
 - ・リーダーシップとは
価値観や意欲、能力などが異なる組織構成員にやる気を起こさせ、動かしていくパワーである。
- ⇒ 組織をマネジメント（管理）していくことと、リーダーシップを発揮していくことは相互に補完しながら進められていくことが望ましい。
スタッフをその気にさせるリーダーシップを発揮するためには、まず専門職として自らのリーディングが必要である。

➤ 『マネジメント』（経営能力開発センター編・中央経済社）

- ・通常業務を確実にかつ効率的に遂行することがマネジメントであり、革新や変革の担い手となるのがリーダー。
- ・環境変化の厳しい今日、マネジメント能力のみならず、リーダー的機能が強く求められている。

項目	マネジメント機能	リーダーシップ機能
①プランニング	計画立案と予算作成	ビジョンの設計
②組織観	組織化と人材配置 管理と問題解決	組織メンバーの動機づけ、心の統合、啓発 権限移譲
③運営	既存システムによる運営する	運営組織そのものも変容される
④視点	複雑な環境への対応	変革を成し遂げる力量
⑤手法	合理的な管理	心と組織文化への理解、アピール

5. スタッフのモチベーションを高める：動機づけ

➤ 内発的動機づけと外発的動機づけ

・内発的動機づけ

個人的な理由によって喜びや満足を見出す場合

自己実現 自己関与

内発的動機づけは効果が持続的、教育的にも好ましい

・外発的動機づけ

物的報酬や賞賛、個人のニードなどを利用

表. 内発的動機づけと外発的動機づけの比較

	外発的動機づけ	内発的動機づけ
人間観	怠惰な存在	活動的な存在
教育観	強制	援助
誘因	報酬	有能感
学習の持続	短い	長い
学習の成果	低い	高い
具体例	しつけ	研究

- 初期の動機づけ（モチベーション）理論 （小林美亜『看護管理』学研）
 - ・マズローの「欲求五段階説」



- ・マクレガーの「X理論とY理論」

人間には2つの側面があるということを述べた理論。

「X理論」

「人間は生まれながらに仕事が嫌いで、できることなら仕事をしたくないと思っている」と捉える
⇒ この場合は「アメとムチ」が効果的な管理方法であるとされる。

「Y理論」

「人間は自分を自らの目標を達成するために努力する存在」と捉える
⇒ この場合は「人が自らの目標をとらえているような課題や、条件を提示することで、「自分で努力できるようにする」という管理方法が効果的であるとされる。

- ・ハーズバーグの2要因論

仕事の動機づけとなるものは、仕事の内容およびそれに関連する要因である。

①仕事の達成、②承認、③仕事そのもの、④責任、⑤昇進の5つの要素が満たされると満足が高まると定義した。一方、仕事の環境に関わる要因で、直接は仕事への動機づけとはならず、不満を取り除くことで、不満足感は減少するが、満足感を高めることには必ずしもつながらないものを、衛星要因と名づけている。具体的には、組織の政策と運営、監督技術、給与、対人関係、作業条件などの不満を減らすことである。あくまでも満足感を高めるには、動機づけ要因を満たしていくことが必要。つまり管理者は、直接的な仕事の動機づけ要因を刺激すると同時に、衛星要因の不満足を減らすように配慮することで、スタッフをやる気にさせることができる。

動機づけ要因		衛生要因	
仕事の達成	やり甲斐 充実感 達成感	組織の政策 と経営	患者志向の経営 医療の質を重視した経営
承認	上司・同僚からの適正・ 公正・正当な評価 社会的地位 患者・家族からの賞賛	監督技術	師長・主任からのサポ- ト体制 プリセプター制度 上司のコーチングスキル
仕事そのもの	自分の能力に見合っている	給与	年収 賞与
責任	方針や業務の進め方に参 加する 自律性 意思決定 使命感	対人関係	人間関係 仕事の協働・協力体制 職場の風土（自由に意見を 言えるなど） チームワーク
昇進	ポストを得る機会	作業条件	労働環境 看護人員配置 超過勤務時間 休暇の取得状況 福利厚生

図2 ハーズバーグの2要因論

➤ 現在の動機づけ（モチベーション）理論

（安田実『学校の経営マネジメントガイドブック（入門編）』森ノ宮大学安田研究室）

・目標設定理論

目標の明確度、難易度、フィードバックが成果に影響を及ぼす影響は大きいとする理論。

・職務設計

さまざまな仕事を組み合わせて、より完全な職務を形成する方法。

やる気にさせる職務をどのように設計したら良いかについては、

①スキルの多様性、②職務の一貫性、③職務の重要性の組み合わせによって意味ある職務（意義実感状態）が生まれ、その職務は有益でやりがいがあると考えられることになる。さらに自律性のある職務では、その結果に責任を感じ（責任実感状態）、またフィードバックを得られると従業員は自分の行動の有効性について認識できる（成果実感状態）。

・衡平理論

衡平とは、同じような行動をとる人と比べて公正・公平な対応を受けるという考え方に関係しており、自分を他人と比べて不公平だと感じると、従業員の努力に悪影響が及ぶことが立証されている。

・ビクター・H・ブルームの期待理論（BizHint HR）

がんばればどれだけのことが成し遂げられ（期待）、

それが成し遂げられたらいったいさらになにがもたらされ（用具性）、

もたらされたものそれぞれにどれだけの値打ちがあると予想されるか（誘意性）、

についての知覚、信念や態度という心理的過程がモチベーションを左右している。
(ビクター・H・ブルーム『仕事とモチベーション』)

モチベーション＝期待×誘意性

期待とは、努力した分だけ、もたらされるであろう結果

誘意性とは、努力した結果、得られる報酬の主観的価値や魅力

・ポラーとローラの期待理論 (小林美亜『看護管理』学研)

努力することが何らかの報酬につながると期待する大きさと、そこで得られる報酬に対する当人の価値の大きさによって、その行動が決まるというもの。その仕事をこなすことによって得られる内的報酬と外的報酬が、職員にとって期待したものでなければ、職員はその仕事をしようとは思わないということを意味する。スタッフの期待するものに注目し、それらを提示することによってスタッフの期待や努力を引き出す。

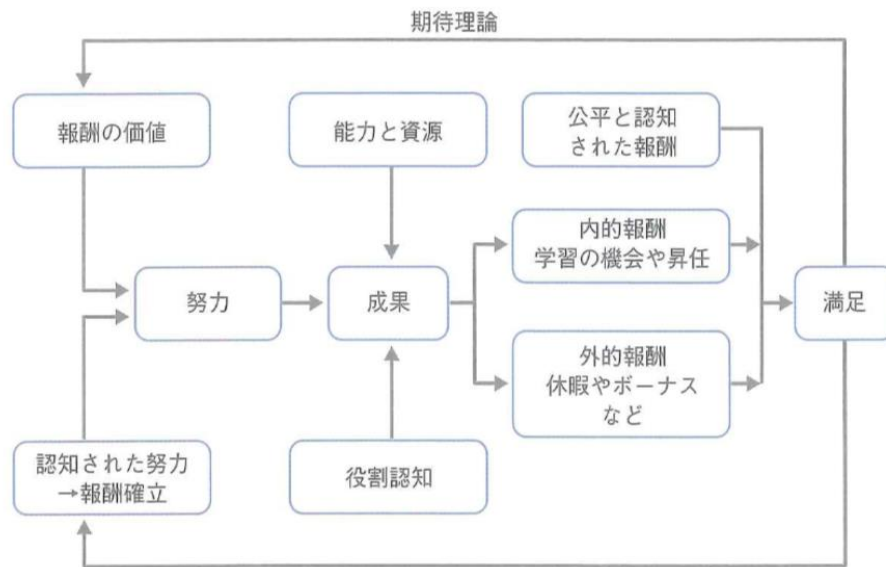


図3 期待理論

6. 専門職と人的資源管理

➤ 専門職とは (小林美亜『看護管理』学研)

・リバーマンは専門職の要件として・・

①明確で、かつ不可欠な社会的サービスを提供する、②長期にわたる専門的訓練を必要とする、③個々の職業人およびその職業集団全体にとって広範囲な自律性が認められている、④職業的自律性の範囲内で行われる判断や行為について広く責任を追うことが受け入れられている、⑤倫理綱領をもつなどをあげている。

・ミラーソンは専門職を特徴づける要素として。①理論的な知識に基づいた技能の使用、②それらの技能と教育訓練の必要性、③試験によって保障された専門職の能力、④専門的一貫性を保証する（倫理）行動基準の作成、⑤利他（愛他）的なサービス、⑥不可避免的な公的サービスへの義務、⑦資格化（制度化）

された専門的知識と技能、⑧同僚への忠誠、⑨メンバーを組織化する専門職集団の存在、⑩専門職集団の自律性と社会的な権限、などをあげている。

⇒ 専門職であるならば、資格を有すること、理論的な知識に基づいた技能を獲得すること、専門的で継続的な教育訓練による学習を行うこと、倫理綱領をもつこと、専門職として自律性をもって行動していくこと、などが求められる。

➤ 人的資源管理について

・人的資源管理 (BizHint HR)

人的資源とは、企業が経営を行う上で必要不可欠である、経営資源のうちの一つ。「経営資源」は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つを指す。

この「ヒト」は、具体的には優秀な社員・従業員、そしてその「ヒト」自身の優れたスキルや能力がもたらす経済的な価値を指しており、別名、ヒューマンリソース (human resources) とも呼ばれる。

人的資源の特徴

他の資源を動かす力を持っている (もっとも重要な資源は、人的資源であるとも言える)、育成できる資源である、変動的である。

人的資源管理とは

人的資源を企業組織にとっての「戦略資源」と捉え、人材育成や適正な人材配置などによって、人的資源一人ひとりの価値を最大化し、重要な経営資源として活用しようという考え方。

人的管理制度を遂行する上でのポイント

雇用管理制度の整備

人材育成プログラムの拡充

人事評価制度の整備

➤ 専門職の二重帰属の問題 (谷内篤博『働く意味と人的資源管理』PT ジャーナル)

病院・施設の組織への帰属意識：場

外部の専門職業団体 (学会、協会) への帰属意識：資格

資格に裏打ちされた専門職の労働移動を抑制

し組織へのコミットメントを醸成していくために・・

⇒ 専門職にとって働きがいのある組織

専門職として専門性やスキルが向上し、市場価値が上がる

その職能の専門性を発揮できる、アイデンティティを形成できる

➤ 最高の職場の構成要素 (Burchell & Robin)

信頼：コミュニケーション、専門性育成の支援、公正な評価

誇り：自己やチームが行う仕事に対する誇り

連帯感：チームワーク、仲間意識、職場の風土

7. メンタリングとキャリア支援 (久村恵子『メンタリングの概念と効果に関する考察』経営行動科学)

➤ メンタリングとは

メンターとは未熟な人々（プロテgee）に対して、キャリア形成の側面と社会・心理的側面から、一定期間継続して支援を行う知識や経験の豊かな人（よき師）とされており、メンターがプロテgeeに及ぼす行動をメンタリング行動という。

➤ メンタリング概念の構成概念と内容

Kram は、メンタリング行動の構成概念を、キャリア的機能と心理社会的機能の 2 つの機能で捉えられるとしている。キャリア的機能は、支援、推薦と可視性、訓練、保護、仕事への挑戦性の向上の 5 つの下位概念によって構成、心理社会的機能は役割モデル、容認と確認、カウンセリング、友好の 4 つの下位概念によって構成されている。

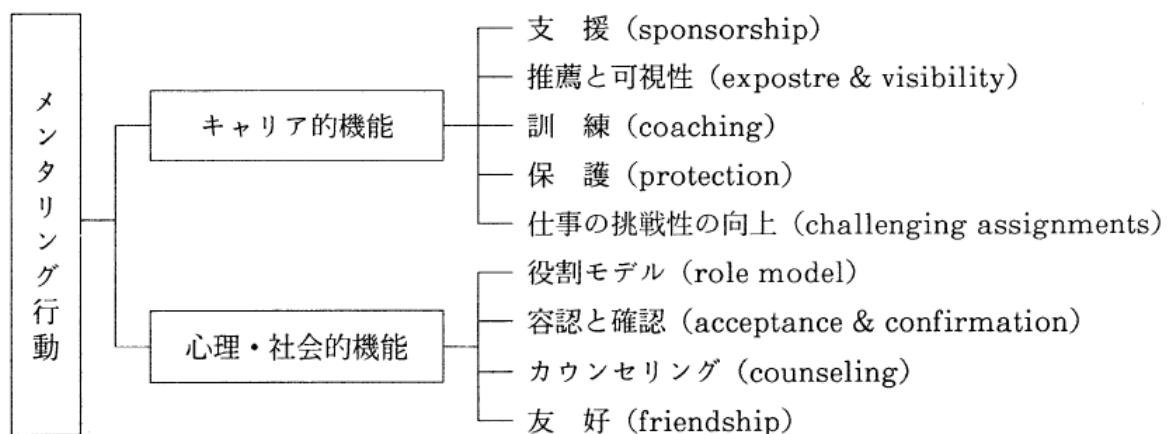


図1 Kram (1983, 1985a) によるメンタリング行動の構成概念

・キャリア的機能(career functions)

①「支援(sponsorship)」:

プロテgeeが望ましいプロジェクトに参加できるように、またより望ましい配置異動や昇進が可能となるように支援をする行動である。具体的には、プロテgeeが行いたい仕事ができるように上司に働きかける、プロテgeeの昇進がうまく行くように上司に働きかけるといった行動が含まれる。

②「推薦と可視性(exposure&visibility)」:

プロテgeeの将来の機会を向上するような仕事にプロテgeeを推薦したり、組織の意思決定者に対してプロテgeeの可視性を高める行動である。可視性を高めるという行動は、プロテgeeの存在をより組織の上層部の人々に知らせる行動と言えよう。具体的には、上司にプロテgeeの仕事ぶりを正しく報告する、他部門の人にプロテgeeを折りを見て引きあわせている、自分より上の人に接する機会のある仕事を任せているといった行動である。

③「訓練(coaching)」:

プロテージとアイデアを共有し、フィードバックをもたらし、仕事の目標を達成するための戦略や手法を提案する行動である。具体的には、将来の昇進に備えて必要な教育を行う、将来の仕事に必要な知識・技能や心構えを授けてる、プロテージが望むキャリア目標を達成するための方法を教えるといった行動が挙げられる。

④「保護(protection)」:

プロテージの評判を脅かすような不必要なリスクを削減し、このようなリスクからプロテージを守る行動である。具体的には、プロテージを困らせている人々からプロテージを守る、プロテージが大きな失敗をしないように心配りをする、プロテージが謂れのない非難を受けた時にプロテージの防波堤の役割を担うといった行動が含まれる。

⑤「仕事への挑戦性の向上(challenging assignments)」:

挑戦のしがいがある仕事をプロテージに割り当てることを意味する行動である。具体的には、プロテージに常にワン・ランク上の仕事をさせる、プロテージに新しい知識や技能を学べる仕事を与える、プロテージが新しい仕事に取り組んだ時にその後の結果や評価を伝えるといった行動である。

・心理・社会的機能(psychosocial functions)

①「役割モデル(role model)」:

プロテージにとってのふさわしい態度や価値観に関する役割モデル(お手本)を演じることである。具体的には、メンターは自分の立場にふさわしい言動をするように心掛ける、プロテージの手本となるような言動を心掛けるといった行動が含まれる。

②「容認と確認(acceptance&confirmation)」:

プロテージを1個人として尊重し、プロテージに対して無条件に肯定的な関心を伝えることを意味する。具体的には、メンター自身にはないプロテージの良いところを認める、プロテージを1個人として尊重し接するといった行動が含まれる。

③「カウンセリング(counseling)」:

プロテージがオープンに心配や悩みについて語ることをできるような場や機会を提供する働きを意味する。具体的には、プロテージが話してくれることをプロテージの気持ちになって聞く、プロテージが何でも話してくれるような人物になるよう心掛けるといった行動が含まれる。

④「友好(friendship)」:

仕事上で出会ったプロテージとの間にインフォーマルな相互関係を築く働きを意味する。具体的には、仕事以外でもプロテージと付き合う、職場を離れれば仕事上の上下関係に拘らずプロテージと接するといった行動が含まれる。

➤ メンタリングの効果

多くの先行研究を通じて、メンタリングはメンターとプロテージの両者のキャリア発達、キャリア満足、キャリアサクセスに極めて重要な効果もたらすことが明らかにされている。

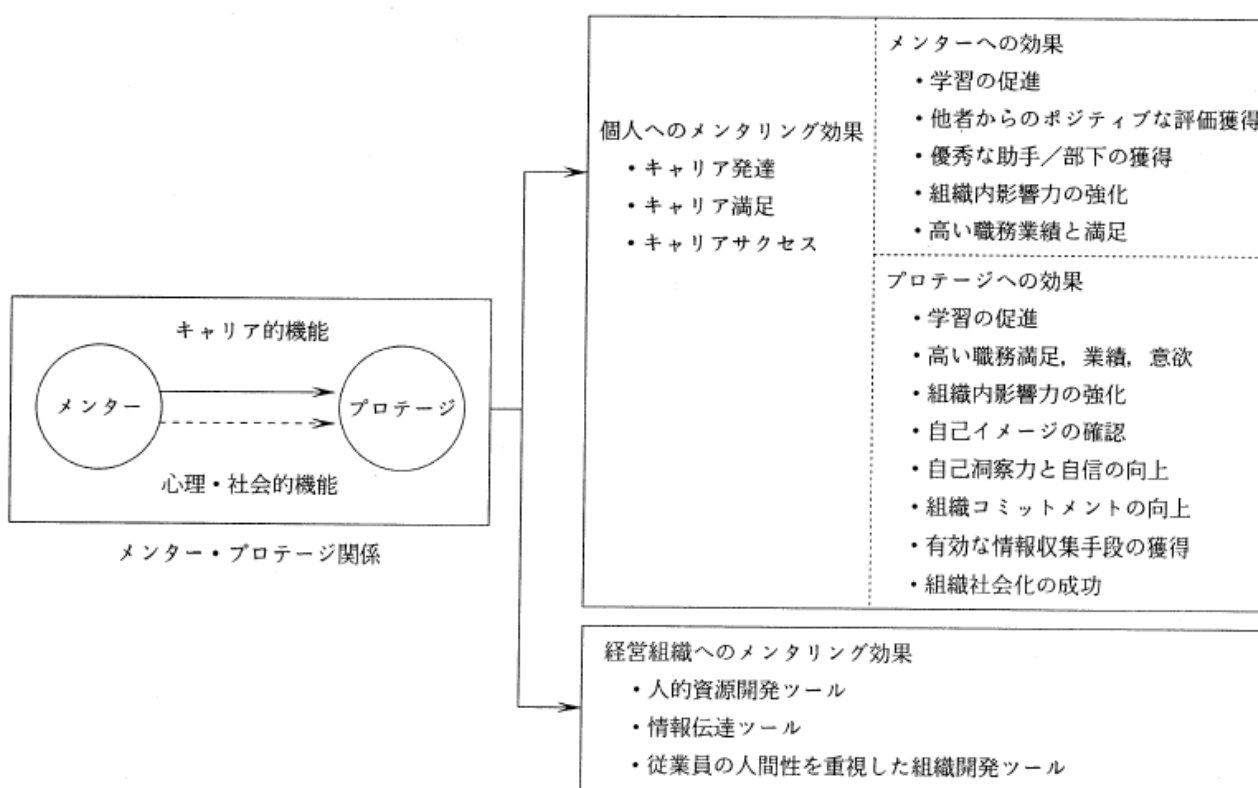


図3 メンター、プロテージ、経営組織へのポジティブなメンタリング効果

・メンターへのメンタリング効果

①「メンタリングを通じた学習による知識・技術の向上と再認識」が指摘できる。

より具体的に述べるならば、メンターはメンタリングを行うことを通じて、部下や後輩の育成方法を習得し(Burke、1984)、若い人々からの展望的かつ精力的な力を感じることで自らが創造性を高め、今までとは異なる新しい方法や視点を発見・獲得することができるという効果である(Burke、1984;Carroll、Olian & Giannantonio、1988;McKeen & Burke、1989)。つまり、メンターはこれまでの職業キャリアを通じて学習した知識や技術をプロテージに伝えることによって、自らの知識や技術を再確認し、向上させ、同時に新たな知識や技術を習得することが可能なのである。

②「他者から得られる様々なポジティブな評価」が挙げられる。

メンターは未熟なプロテージの育成を通じ、他者から承認、信頼、尊敬、賞賛、好感を確得することができる(Burke、1984;Carroll、Olian & Giannantonio、1988)。さらに、組織からもメンターとして役割を果たすごとで、メンターは1人前の職業人・社会人として認識され、評価され、報いられる(Hunt& Michael、1983)。

・プロテージへのメンタリング効果

①プロテージの「学習の促進」

メンターがメンタリングを通じて多くの知識や技術を習得するのと同様に、プロテージもメンタリングを通じて様々な知識や技術を学習し、より迅速に習得することができる。

②プロテージの「職務遂行意欲」や「職務満足」などに対してポジティブな効果をもたらす。

具体的には、メンタリングを受けた人はそうでない人に比べ、高い職務遂行(Fagenson & Amendola, 1993)と職務満足(Kram, 1985a; Fagenson, 1989; Dreher & Ash, 1990)を示すという結果が報告されている。

③プロテージの「権力(影響力)の増幅効果」

メンターを持つプロテージは自ら自身では所有することができないような、またはメンターを持たなければ所有できないような組織内権力や影響力の基盤を、メンターを媒介することによって獲得し、利用することが可能となる。

④メンタリングはプロテージの自己イメージの確認、自己洞察力や自信の向上に極めて有効な役割を果たすことが確認されている(White, 1970; Burke, 1984)。

⑤メンタリングを受けた人はそうでない人に比べ離職率が低いという結果より、メンタリングはプロテージの組織へのコミットメントを高めるという効果も確認されている(White, 1970; Hunt & Michael, 1983; Phillips-Jones, 1983; Zey, 1985; Burke, McKenna & McKeen, 1991)。

⑥メンターがプロテージの情報収集手段として非常に有効な手段となり、メンタリングは情報収集に極めて有効な効果をもたらすという点である(Wilson & Elman, 1990; Ostroff & Kozlowski, 1993)。

⑦メンタリングは人々の組織社会化に対してポジティブな効果をもたらすという点が挙げられる。プロテージはメンタリングを通じて組織メンバーとしての承認をより容易に周囲の人々から受けることができるため、メンタリングを受けた人はそうでない人に比べ、より容易に組織社会化を成功させていくことができると指摘されている(Burke, 1984; Carroll, Olian & Giannantonio, 1988)。

・経営組織へのメンタリング効果

①組織においてメンタリングは優れた「人的資源開発ツール」となる点である。

メンタリングは職業人(社会人)としての発達を促進するために重要な訓練及び学習ツールとして機能する(White, 1970; Jendings, 1971; Orth & Jacobs, 1971; Levinson et al., 1978; Roche, 1979)。具体的には、メンタリングは組織に対して将来必要となる技術的支持、関心、権力の基盤を開発するための機会をもたらす(Hunt & Michael, 1983)、人々の経営、運営、管理能力の開発と向上の促進を通じて組織は将来必要となる人材を容易に獲得することができる(Kram, 1985a)。

②組織におけるメンタリングの「情報伝達ツール」としての役割である。Wilson & Elman(1990)

によれば、メンタリングが情報伝達ツールとして有効であり、主に組織理念、文化、規範、価値観などの「組織に関する情報」を人々に伝達するには最も優れた手段であることが指摘された。

③メンタリングの「従業員の人間性を重視した組織開発ツール」としての有効性が挙げられる。

メンタリングはあくまでも人と人との結びつきを基盤とするため、メンター・プロテgee関係を多く所有している組織で働く人々の親密性も必然的に高くなり、組織内の環境も非常に人間性豊かなものになるという指摘がある(Collins、 1983; Zey、 1984)。

8. メンタリング制度・ロールモデルの実際

＊下記の導入・実践方法を参考にしながら、まずは現在実施している面談、人材育成などにメンタリングの視点を活用することが有効です。さらに、AMGのスケールメリットや各職能団体・学会等を活用して、社内（自施設内）のみならず、社外（他施設、職能団体・学会等）におけるメンタリングの構築やロールモデルを作ることにも有効と考えられます。

＊下記内容は資料より一部抜粋して記載しています。詳細は各資料を検索し、確認をお願いします。

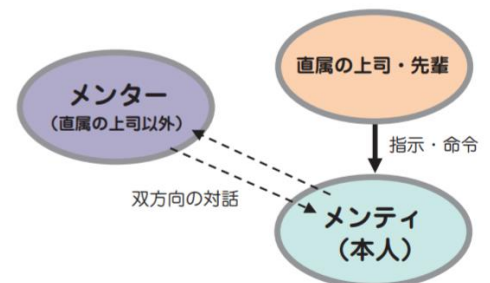
1) 『女性社員の活躍を推進するためのメンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル』 厚生労働省
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000106269.pdf>

<メンター制度・ロールモデル>

・メンター制度とは何か

職場の上司は職務・業務の指示・命令を行い、組織目標の達成を行います。それに対しメンター制度とは経験豊かな先輩社員（メンター）が双方向の対話を通じて、後輩社員（メンティ）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たします。具体的には、定期的にメンターとメンティとが面談（メンタリング）を重ね、信頼関係を育む中で、メンターはメンティの抱える仕事上の課題や悩みなどに耳を傾け、相談に乗ります。そして、メンティ自らがその解決に向けて意思決定し、行動できるよう支援します。

メンター・メンティの関係イメージ



・ロールモデルとは

ロールモデルは、社員各自がモデルにしたい人材のことであり、性別や職位など特定の人ではありません。また、ロールモデルは必ずしも一人とは限らず、例えば、発想の豊かな人、交渉能力の高い人、事務処理や緻密な仕事に長けている人など、自分が不足している知識や身に付けたい態度・行動に応じて、複数の人をロールモデルとすることもできます。

会社にとって、ロールモデルを作ることは人材育成そのものです。人材育成を進めるなかで、モデルとなる社員が育成されます。そして、社員は目指す目標を持ってキャリアを形成し、今まで以上に能力を発揮できるようになります。そのようなモデルとなる社員が増えることで組織の活性化に繋がります。

- ・メンター制度とロールモデルの位置づけ

OJT、Off-JT、自己啓発といった教育訓練は、知識やスキルの習得が中心となります。メンター制度は、メンターがメンティに対して、組織への適応を高めながら、主体的に取り組むよう動機づけを図ることでキャリア開発を支援する役割を担います。一方、ロールモデル自体は会社の人材育成施策の体系の中に位置づけられるものではありませんが、社員の直接の「手本」や目標、あるいは先駆者として精神的支柱となるものであり、ひとりでも多くのロールモデルを育成することは、人材育成そのものであると考えることもできます。

<導入に向けて>

- ・課題の整理と目的の設定

まず、「メンター制度」を導入する目的を明確にすることが重要です。女性の活躍推進を目的としたメンター制度では、例えば、ポジティブ・アクションのテーマである「職域拡大」「管理職登用」「継続就業」ごとに、自社の取り組むべき重点的な課題を整理することによってメンター制度の対象（メンティ）が明確になります。

- ・全体計画の策定

制度導入の目的を明確にした後、その実施に向けて制度の全体計画を策定します。例えば、メンター制度を推進するチームを設けるかどうかを決め、①何をゴールとするか（目標）、②誰を対象にどのような運用ルールで行うか、③どのような体制で進めていくか、などについて話し合い、計画の策定を行います。その際のポイントは以下のとおりです。

- ・制度導入前に社員に対する意識調査（ヒアリング・アンケート）を実施し、現状を把握する。
このことは、計画策定のみでなく、制度導入後の効果の測定・評価の参考にもなる。
- ・今後の制度改善を図っていくために、定量的・定性的な目標を設定する。
これにより、経営トップや会社全体を巻き込んだプログラムとする。

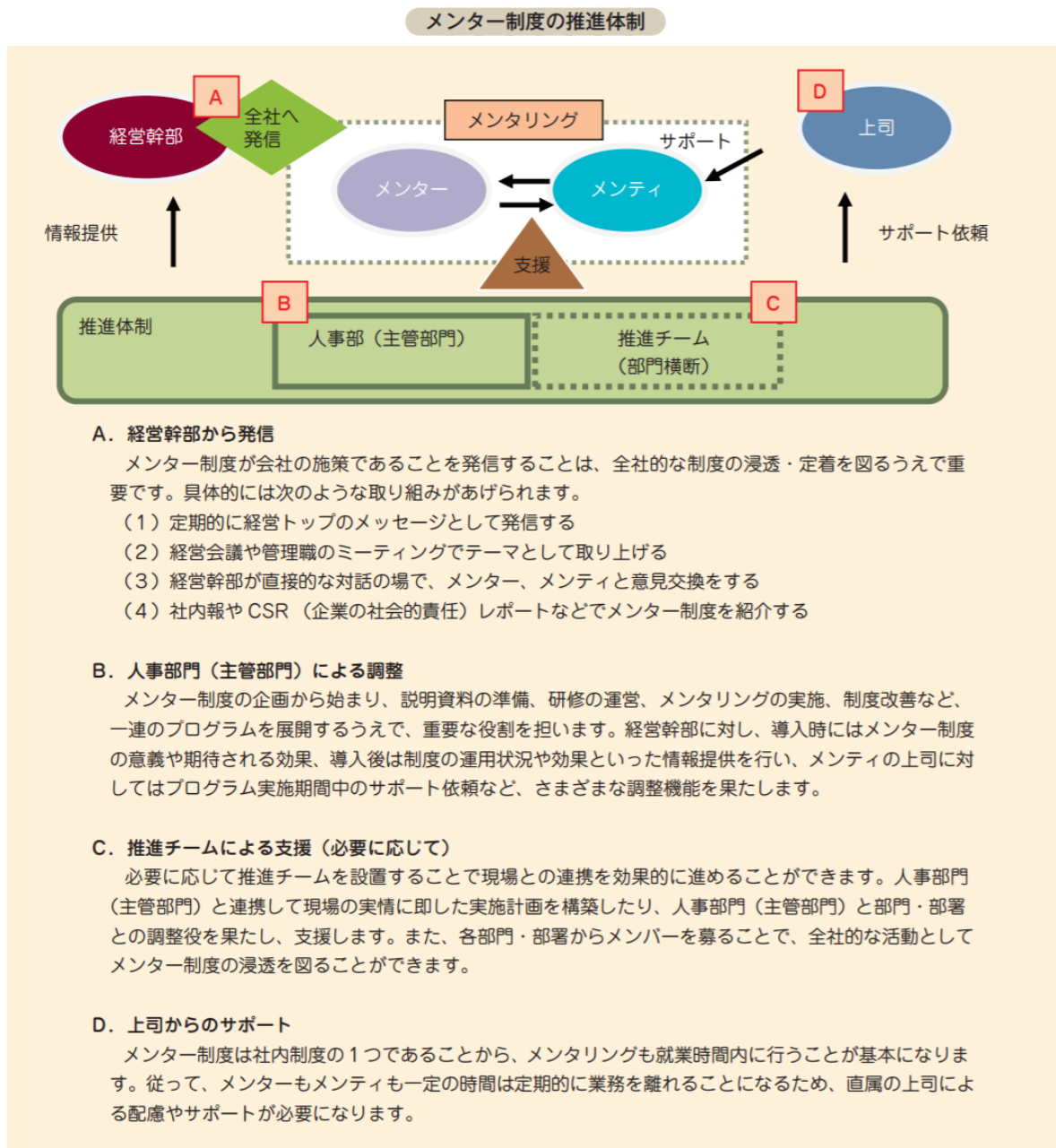
- ・経営幹部の合意

策定した全体計画について、制度の趣旨や目的・目標、そして得られる効果や成果を経営幹部に十分に納得してもらうことが重要です。

<メンター制度推進体制の構築>

- ・推進チームの編成と推進体制の構築 ＊まずはリハビリテーション技術科内からでも◎

メンター制度の円滑な導入と運用のためには、下図のような推進体制の構築が効果的です。人事部が中心となりますが、必要に応じて推進チームのサポートを得る体制をとります。社内横断的なチームとすることにより、会社全体として人材育成に取り組む組織風土の醸成が図られます。



- ・実施計画の進め方 * 各 STAGE の詳細は元資料をご確認ください。

推進体制を構築した後は、制度設計を行い運用ルールを決定します。そして次のSTAGE 1～4の順番で具体的に進めていきます。

<STAGE1. 対象者の選定（メンター・メンティ）とマッチング>

✓対象となるメンターとメンティを選定し、マッチング（組み合わせ）を決める

- ・選定方法には、指名、自薦、他薦がある。
- ・マッチングを行う際は、事前にメンター・メンティに関する個別の情報をアンケートやヒアリングなどで収集し、ミスマッチを防ぐ。



詳細は 11 頁

<STAGE2. 事前研修の開催>

✓メンター、メンティに対して事前の研修会を開催する

- ・説明会の目的は下記の3点である。
 - ①互いの役割や期待、行動を事前に明確にし、誤解や混乱を防ぐ。
 - ②効果的なメンタリングとなるよう互いに必要なスキルを身につける。
 - ③メンタリングを通じて問題が起きた場合の対処方法を理解する。



詳細は 12 頁

<STAGE3. メンタリングの実施>

✓メンター、メンティに対する進捗フォローを行う

- ・実施状況を把握するため、メンター、メンティに報告を求める。
- ・実施期間中に、メンター同士、メンティ同士の意見交換会を開催し、メンタリングの成功例や課題について情報を共有する。
- ・実施期間中は、上司の協力のもとメンティの職場全体で育成を支援する雰囲気をつくる。



詳細は 13 頁

<STAGE4. 振り返りと改善に向けた課題の整理>

✓実施内容を振り返り、改善に向けた課題を整理する

- ・実施期間終了後、ヒアリングやアンケートを実施し、良かった点、困った点、改善点などを把握する。
- ・合同報告会を開催し、「仕事や意識の変化、気づき」などについて振り返る。

詳細は 16 頁

2)『メンタリング制度の実践法』日新税理士事務所

<http://www.ns-1.biz/report/k-201405.pdf>

<人材育成の課題とメンタリング制度の必要性>

・組織力強化のために行うべき人材育成の取り組み

- ①経営者自身が全社員に自社の方針を明確に伝え、価値観を共有する
- ②業務達成基準を明確にし、業務習得レベルを公正な評価で測定する
- ③高い技能、ノウハウを有するベテラン社員が若手～中堅社員へ技術、ノウハウの伝承を行う
- ④若手社員には、一定レベルに達するまで先輩社員が仕事、プライベートの両面でサポートする

①、②は、経営者・経営幹部が取り組まなければならないものですが、③、④は、現場の社員同士によるOJTによって育成を実現することが可能となります。

・人材育成とメンタリング制度の関係図



OJT（職場内訓練）は実務能力を高め、組織としてのチーム体制を確立することにも有効ですが、計画的に実施されているとは言い難いのが現状です。

また、職業キャリアを推進していくための基礎能力は、単にOFF-JT（職場外研修）だけで身につくものではありません。

日常的な業務の幅広い経験とそれに根ざした思考・行動の蓄積が基礎能力の形成に大きく寄与するものです。

こうした背景の下、人材育成を補完する役割、そして若手社員の精神的なサポート・モチベーション向上の仕組みとして「メンタリング制度」への関心が高まっています。

＜人が“ヤル気”を出す仕組みを知る＞

・『満足』を引き起こす3つの要素と具体的方法

①達成動機

「目標を達成しよう」という意欲が持てること

■具体的方法

- 与えた仕事の目的を明確に示す
- 個人の達成目標を明確に示す
- 目標が達成した場合のイメージを持たせる
- 目標が達成した場合の評価を伝える など

②有能感

「うまくできた」という達成感を実感できること

■具体的方法

- 達成できたことをほめる
- 達成できたら正当に評価する
- 報奨制度をつくる
- 新しい次の仕事を任せる など

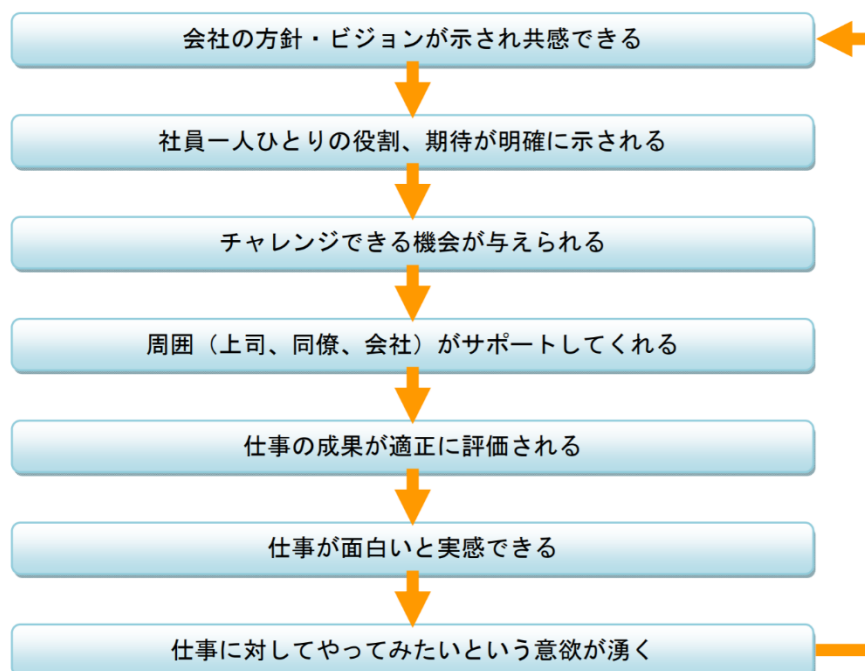
③自己決定感

自分で選んだり、決めることができること

■具体的方法

- 一定の権限を与える
- ゴールが明確になったらプロセスは任せる
- 一方的に指示ばかりしない
- 既成概念に捉われず新しいやり方も認める など

・仕事が面白くなるサイクル



<メンタリング制度の導入方法>

①「人材育成課題」の整理と「メンタリングの目的」を明確にする

・人材育成課題の整理

- ①新人の育成、職場適応
- ②職種転換、管理職昇進に伴う適応
- ③後継者の養成、技能伝承
- ④チームワークの醸成（職場内、部門・職種間連携）
- ⑤メンタルヘルス上の問題への対処
- ⑥個人のキャリア開発支援など

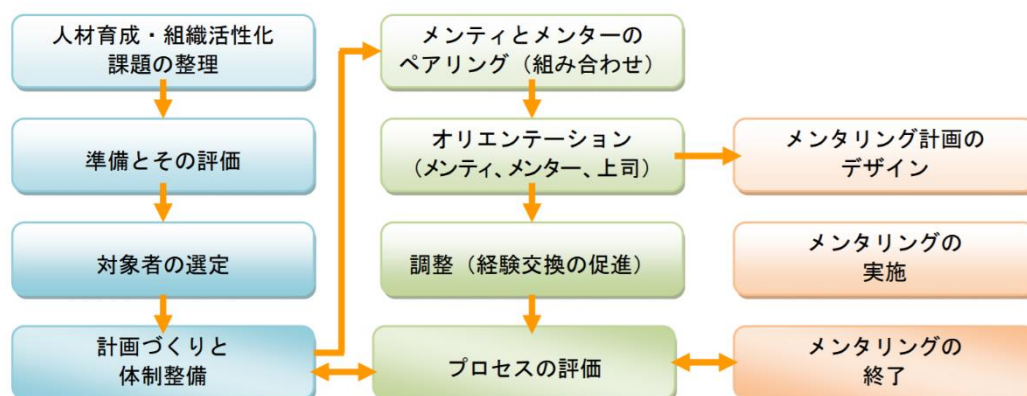
・メンタリングの目的を明確にする

- ①新人の組織適応を促し、確かな知識とスキルを習得させて即戦力化する
- ②ベテラン技術者が保有する特殊な技能を協働の仕事を通じて、中堅社員に伝承する
- ③女性社員のうち、管理職候補生への意識付けと課題対処を援助しながら、組織内では数の少ない女性管理職を育成する（女性管理職の育成支援）

・メンターの適任者

- ①ある程度の経験を持ち、日々発生する働く上での疑問や問題にアドバイスができる人
- ②自分の仕事がマネジメントできている人
- ③何よりも「人」に関心を持てる人
- ④新入社員に対するメンターの年齢は30歳前後
- ⑤メンター自身に伸び代があること

・メンタリングの実践フロー



・準備とそのチェックポイント

メンタリング・プログラムの導入と運用において、組織や職場の受け入れ体制がどの程度整い、経営者、管理職、従業員など関わる人々の意識やスキルが成熟しているか、といった職場や実施主体の準備状態を知っておくことが有効です。

例えば、次の項目などは、準備状態をチェックする指標になります。

項目	チェック
組織の上層部、あるいは職場の管理者は、メンタリング・プログラムに限らず、他の人材育成施策に理解があるか	
社員は、人材育成・支援策に意義を見出し、参加することによって負荷が増えても積極的に推進しようという前向きな気持ちをもっているか	
人材育成・支援策を推進する事務局の使命感とモチベーションが高いか	
メンターの要件を満たす人材がどの層、どの職種にどの位いるか	
メンティの条件を満たす人がどの位いるか	
メンタリングの影響が及ぶ職場の上司や同僚がどの程度支援的か	

9. メンターに必要なコミュニケーションスキル、コーチングスキル

➤ メンターとして求められるもの

成長への熱意、協調性を基盤として・・

- ・傾聴力
- ・共感力
- ・客観的な状況把握力
- ・助言力

➤ 双方向コミュニケーション

一方的な指示ではなく、双方向のコミュニケーションが重要。
あくまでメンティが中心の会話であることを意識する。

➤ メンタリングの4つの基本的技術

- ・傾聴の技術
- ・質問の技術
- ・観察の技術
- ・伝達の技術

① 傾聴の技術について

POINT

- ・『聞く』ではなく『積極的に聴く』。
- ・集中して聴く。

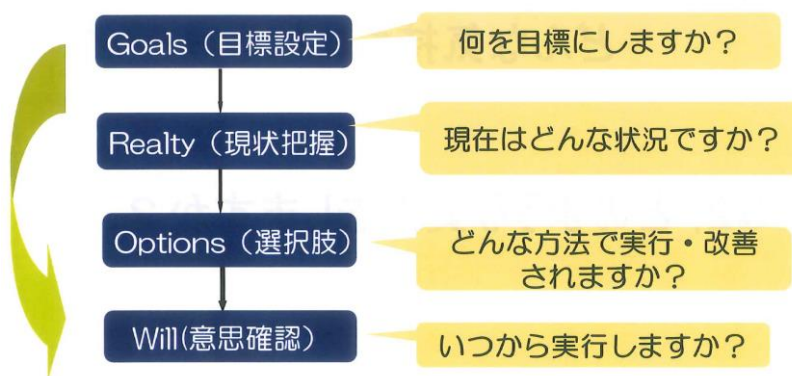
- ・共感的な態度で聴く。共感の合いの手をはさむ。
- ・最後までさえずらずに聴く。
- ・相手の気持ちを肯定しながら、適切な相づち・うなずきをはさみながら聴く。
- ・適宜要点を伝え返す。明確化する。
- ・沈黙を嫌わない（答えをせかさない）。
- ・視線を合わせる。適度なアイコンタクト（長すぎるのも良くない）を心掛ける。
- ・正しい姿勢で聴く（腕組みや後傾姿勢をとらない）。
- ・相手の動作に、自然な感じで合わせる（ミラーリング）。
- ・座る位置を考慮する（対面法、直角法、平行法のうち斜めに座る直角法が良いとされている）。
- ・適切な距離感（0.8m から 1.2m 程度の距離がカウンセリングでの適切な距離とされている）。
- ・話す内容、声のトーン、表情、態度から感情、気持ちを聴く。
- ・安易な批判や助言を控える。

② 質問の技術について

POINT

- ・相手の成長、自律を促進する。
- ・質問しながら聴くことで面談の内容を整理する。
- ・質問することで目標、課題、解決策等の明確化を図る。
- ・こちらの考えを押し付けるのではなく、相手の考え・想いを引き出す。共に考える。
- ・「開かれた質問（open question）」と「閉ざされた質問（closed question）」を適切に使い分ける。
初期の緊張の高い状態では「閉ざされた質問（closed question）」が有効。
相手の考え・想いを引き出すためには「開かれた質問（open question）」が必須。
- ・否定質問（どうして〇〇しないのか）、過去質問（どうして〇〇だったのか）から肯定質問（どうしたらうまくいくのか）、未来質問（これからどうするか）へ転換する。
- ・成長を促す質問（GROW モデル）をする。

開始してから、その途中のプロセスにおける面談の観点



③ 観察の技術について

POINT

- ・メラビアンの法則：人がコミュニケーションで重視する割合は、「見た目/表情/しぐさ/視線など」の視覚情報が 55%、「声のトーン/話す速さ/声の大きさ/口調など」の聴覚情報が 38%、「話の内容など」の言語情報が 7%
- ・表情、しぐさ、視線の非言語的コミュニケーションをよく観察し、感情、気持ちを捉える。

④ 伝達の技術について

POINT

- ・共感の気持ちを伝える、支援の姿勢を伝える。
- ・ポジティブな言葉、プラスのストロークでフィードバック、助言をする。
- ・自分の価値観を押し付けない、共に考える。

➤ コーチングスキル (BizHint HR 等)

・コーチングとは

「目標を達成するために必要となる能力や行動をコミュニケーションによって引き出すビジネスマン向けの能力開発法。」(三省堂『大辞林』) その主な目的は、クライアントが持つ個性に応じて能力を最大限に伸ばし、組織の目標を達成していくことにある。

・コーチの心構え

主役はクライアントである。クライアントの自律性を高める関わりをする。
決めつけや事前準備に捉われない、クライアントと共に考え行動する。

・コーチングの3つの哲学

人は皆、無限の可能性を持っている。
その人が必要とする答えは、すべてその人の中にある。
その答えを見つけるためにはパートナーが必要である。

・コーチング3つの原則

インタラクティブ 「双方向的」であること
オンゴーイング 常に「現在進行形」であること（継続した関わりが必要）
テラーメード 「個別に対応する」こと

・基本的なコーチングスキル

傾聴：

クライアントの言うことをよく聴くこと。クライアントが話している言葉が、どのような意味で、どのような（隠れた）文脈から発せられたものかを理解すること。傾聴は、クライアントである部下の存在を認めることでもある。

質問：

クライアントの考えを聞いたうえで、クライアント自身に現在より前進してもらうためのきっかけを作るための質問をする。

承認（評価）：

コーチは、クライアントの変化を認めることが求められる。変化を肯定的に捉えて示すことで、信頼関係も深まり、クライアントのモチベーションを高めることができる。日常的に意見を求めたりちょっとした声かけを行ったりすることも、広い意味で承認スキルだと言える。そのために重要なのは、小さな変化を見逃さないよう常日頃から注意を払っておくことが必要となる。

ペーシング：

傾聴や質問をより効果的にするための補足スキルとも言えるのが、「ペーシング」である。
話すリズムや使う言葉、姿勢や声のトーンなどを、クライアントに合わせていくもの。

提案：

コーチは傾聴や質問だけでなく、適切に「提案」をすることが必要。それはコーチの考えに基づく一方的なものではなく、クライアント自身が考えたことに対するフィードバックというかたちを取るとよい。指示や命令ではないので、その提案を受け入れるかどうかはクライアント次第。また、短絡的な目的のための提案ではなく、あくまでもクライアントの成長を目的とした提案であることも必要である。