

Title	第2回全学FD・SDセミナー：メンターシップについて学ぶー教育力向上，職員力向上のためにー
Author(s)	
Citation	CGEIアニュアルレポート 2012: 191-226
Issue Date	2013-09
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11527
Rights	
Description	III. センター関連イベント報告 / Event Report, (2) JAIST 全学FD・SD セミナー / FD・SD Seminar, 日時 ：平成24年11月26日（月）15:10～16:40, 場所：知識 科学研究科講義棟 中講義室, 講師：愛媛大学教育企画 室 副室長・教授 秦 敬治 氏

第2回全学 FD・SD セミナー

日 時：平成 24 年 11 月 26 日（月） 15:10～16:40

場 所：知識科学研究科講義棟 中講義室

テーマ：「メンターシップについて学ぶ～教育力向上，職員力向上のために～」

Theme : Let's Learn about Mentorship

- For Improving Educational and Administrative Skills -

講 師：愛媛大学教育企画室 副室長・教授 秦 敬治 氏

Speaker : Keiji HATA, Professor, Vice director, Office for Educational Planning and Research, Ehime University

皆さん、こんにちは。愛媛大学の秦といいます。よろしくお願いします。

私は、教育企画室と書いてありますが、学部には属していない教員です。皆さんの大学でいうと研究科に属していない教員で、ほかの大学では大学教育センターや高等教育センターとほとんど同じポストになります。ご紹介



がありましたとおり、私は 20 年間事務職員をやっていたので、事務職員が終わった後、教員を 7 年やっているところです。今日は、教員の方や職員の方、院生の方もおられるようですので、できるだけ 3 者にうまく通じるように話をしたいと思っています。

私は、FD や SD や学生の能力開発をしていますので、大体外回りの仕事をするのが多いのです。愛媛大学はこうやって外に出て仕事をするのも業務として認めてくれているので非常にありがたいところです。外での活動が大体年間に 200 日は優に超えています。11 月の第 1 週は、東北の被災地の FD・SD ツアーをしました。第 2 週は、アメリカのワシントン大学から SD の職員の能力開発のプロフェッショナルに来ていただいていたので、その方と一緒に四国を行脚しました。それが終わった後、今度は九州と中国地区をぐるぐる一人で動いて、昨日の夜は 9 時過ぎに素晴らしい旅館に入ることができ、僕にとっては今年一番の宿泊所でした。今日もう 1 泊できますので、非常にうれしく思っています。この後も、今年はずっと外回りです。

林先生とは縁あって長いお付き合いをさせていただいています。こちらのセンターの方のアドバイザーということもありまして、今日はお役に立てればと思っています。どうかよろしくお願いいたします。

1. ポートフォリオとメンタリングの関連

今、ポートフォリオというのが世の中に出回っています。愛媛大学でも教員はティーチング・ポートフォリオを書いています。ティーチング・ポートフォリオというのは、教員がなぜ教育職に就いたのか、その理由、教育哲学が記載されています。そして、将来自分がどんな教員になって終わりたいのか。それに対して今現在何ができるか、理想と現在の間にあるギャップは何が足りないためなのか、そういうものがきちんと記されています。大体ポートフォリオはA4で10ページくらいになりますが、きちんと証拠書類が付きますので、百科事典ぐらいの厚さになります。残念ながら、今日はポートフォリオの詳しい話はできないのですが、そのポートフォリオとこのメンタリングは関連が非常に強いのです。

職員は、スタッフ・ポートフォリオというのを導入しています。愛媛大学の職員は400名弱いますが、これは全員に義務化されています。職員全員が、教員が研究業績を持っているのと同じような形で、自分の業績を持っているのです。なぜ大学職員をやっているのか、なぜ愛媛大学で職員をやっているのか、職員としてはどうありたいのか、将来自分の人生はどうありたいのかというのを明確にした上で、現在自分ができるとは何なのか。これは業務にかかわろうが、かかわるまいが全く関係ありません。何ができるのかということです。例えば、釣りがうまいとか、ダイビングの資格を持っているとか、会計業務はやっていないけど実は私は簿記1級を持っているということも含めて、自分ができるとを何でも書いてもらいます。

なぜそんなことをやっているか。今日は教員の方が一番多いようですが、教員の方、学生もそうですが、自分が接している職員の方が一番得意なことは何かご存じですか。学生、もしくは職員の方は、自分が接している教員の方が一番得意な分野を知っているのです。知らなかったら、ネットで調べればすぐ分かります。それどころか、この大学院では全部ポスターが張ってあるのですぐ分かるのです。なぜ、あそこに職員のポスターがないのでしょうか。この職員はこれが得意だというのが分からないのに、職員を活かして一緒に大学を良くしようとか、学生を良くして世の中に輩出させようとか、これらの実現にはパートナーが得意なことを知らないと思います。

今震災があつて、震災を受けた後に、震災に遭っていない、われわれのような人たちの離婚が多くなっているのです。なぜだと思いますか。この間、あるテレビ番組が特集しており、離婚しそうな夫婦 2 組を追い掛けていました。

1 組目は、旦那さんがいきなり家に帰ってきて奥さんに「俺、今日、仕事辞めてきた」と言うのです。旦那さんは、震災があつて、明日死ぬかもしれないから、自分のやりたいことを全うしたいと思い、そのことを妻に伝えたのですが、そのことを聞いていなかった妻は賛同せず、離婚となりました。

もう 1 組は、旦那さんが「沖縄の与論島に行つて一緒に海で生活したい」と切り出しました。奥さんに対して自分の進むべき道、ゴールを明確に伝えていたため、賛同し一緒に沖縄に行くことになったという内容でした。

そのような自分のゴール、目標、目的に対して、パートナーがいて、きちんと話をする。これは教員と職員の関係でもそうかもしれませんし、教員と学生の関係もそうかもしれません。学生が目指している将来像があつて、それに対してどうやって教員や職員がサポートできるのか。学生がそれを示してないとサポートしようがないのです。示す機会がなかったらサポートできないし、中には示してもサポートしない人もいるかもしれませんけれども、それをきちんと伝えることができているかということを頭の中に置いて、今からの話を聞いてもらいたいと思います。

2. リーダーシップ、コーチング、メンタリングの目的とは？

最初に、リーダーシップ、コーチング、メンタリングについて簡単に話をします。

リーダーシップは何のためにあるのかということです。今日は、教育担当の理事がおられますが、教育担当理事がこの大学院大学にいるのは、組織の理念や目的・目標を達成するためです。そのためにそういうポストが置かれているのです。部活のキャプテンや監督もそうです。

例えば職員の方ならば、ついつい「課長なのだから、部下の人間関係良くしてくださいよ」「私のこと、よく分かってくださいよ」という言葉も聞きますが、本来は人間関係が悪くても何であろうが、目的が達成されたらいいのですが、人間関係がぐちゃぐちゃのままに組織の目標や理念が達成されることはないのです。従って、個人の目標達成や成長をしてあげないと組織がうまくいきません。そのために行う作業がコーチングです。

分かりやすく言えば、昨日ジャイアンツが優勝のパレードをやっていましたが、ジャイ

アンツを優勝させるのが原監督の仕事です。そのためにはエースに 20 勝上げてもらいたい。4 番バッターにホームランを 40 本打ってもらいたい。だからコーチに頼んでコーチングをしてもらう。目標を達成してくれたら、結果的に組織の目標が達成できるということです。

ここには結婚されている方も多いと思いますが、私も妻がおりまして、人生で私に一番ストレスを与えるのは妻なのです。ほかの人は私になかなかストレスをくれないのですが、妻はくれます。だから、妻を変えたいのです。でも、無理です。他人を変えることはできません。今日は学生がたくさんおられますが、先生に自分を変えてもらおうと思っても、先生はみなさんを変えられません。職員の方もそうです。部下を変えたいとか上司を変えたいというのは無理なのです。でも、変わる方法があるのです。それは、その人自身に気づいてもらうことです。変わるべきだ、変わった方がいいのだということを気づくということです。その気づきを与えるのがメンタリングなのです。だから気づきを与えると個人が成長できて、個人が成長できたら組織が成長するという理念です。

実は、私の専門はコーチングで、メンタリングは少しだけ専門です。しかし、リーダーシップをうまく活かすには、メンタリングがないと駄目だということに行きついて、今メンタリングの話をしているわけです。こういったメンタリングの話をするのは、先週、今週と今日で 4 回目です。3 日ほど前は、愛媛県民文化会館という 3000 人のコンサートホールで、全員女性に対してメンタリングの話をしたのですが、昨今このメンタリングのニーズが非常に高くなりました。2 年くらい前まではメンタリングの話は全然出てこなかったのですが、最近はむしろメンタリングの話をしてくれということが多いです。

リーダーシップをうまく発揮していくためには個人を伸ばしていかなければいけないので、コーチングが必要です。そのコーチングをうまく活かすためにメンタリングが必要だということです。リーダーシップの視点から考えていくと、このような考え方になるということです。ですから、どこに焦点を当てるかで対応が変わってくるのです。

教員も職員も、どうにかして学生を伸ばしたい、世の中に出てうまく行ってほしい、学生は自分たちが伸びたい、そういうことが大学や大学院では中心となる目標です。ですから、そのために何をしなくてはいけないかということで、今日は、個人の気づきや自己理解のために焦点を当ててお話をします。

メンタリング、コーチングのプロセスにより、組織とメンバー間のギャップが少なくなります。先生は、このようにしたらいいのにと学生に対して思っているけれど、学生は、私は先生が言うよりこういうテーマでやりたいのにとよく思うのではないのでしょうか。そ

ここにギャップがあるのですが、メンタリングをすることでこのギャップがなくなります。ですから教職員では、経営陣や管理職の方と職員、一般教員の方とのギャップがメンタリングを行うことで減少し、それぞれのストレスも軽減されていきます。

3. 人間は自己実現を強く求める生き物である

なぜこういうことが起きるのかということですが、まず分かってもらいたいのは、人間は自己実現を強く求める生き物だということです。これは意識していようが、意識してなかろうが自分の中にあるのです。職員のスタッフ・ポートフォリオのメンタリングをやっていたら、人生のゴールや職員のキャリアとしてのゴールは何ですかという質問に対して「先生、そんなものなんかあるわけない。絶対ない」とよく言われます。でも、ずっと話しているとぼろぼろ出てくるのです。

私は大学院に入ったのは 32～33 歳のときです。修士論文を書くときに相当苦勞しました。テーマを決めるのに半年かかりました。M2 の 8 月の段階でまだ修論のテーマが決まっていませんでした。実は、M1 の 1～2 月ぐらいから指導教員のところに私はテーマを持っていました。しかし、なかなか指導教員からの承諾を得られず、最後には自分のやりたいことより、先生の意向に合うようにどんどん変えていくようになりました。ちょうどその頃、隣の研究室の先生と対話する機会がありました。そのやりとりの中から「学生を良くしたいので、どうにかいい経験をしてほしい、社会へ出てほしいから、どうにかして大学は変わらなければいかん」という自身の本当にやりたいことに気づくことが出来ました。

今日は学生さんがたくさんおられますが、ぜひ自分が何のためにこの大学院に来たのかということをきちんと明確に持ってもらいたいのです。自分のベクトルを本当に簡単に見つけるためには、担当してくださる先生や職員の方や仲間、先輩に、お互いの成長にメリットがあるかを確認することです。

その方法は幾つかあります。

①組織のベクトルと合わない者を採用しない

本当はベクトルが合わない人は自分の研究室に入れないとか、この大学に合わない人はこの大学に採用しなければいいのですが、採用してしまうのです。

②採用したならば、メンバーの強み・弱みを確認する

採用するのだったら、ちゃんとベクトルを確認しないといけないのです。こういうことが大事で、お互いの成長にメリットがあるということをお互いに確認するのです。だから、

研究室に入るのならば、先生にも指導するメリットがあり、学生にも指導してもらうメリットがある。職員の方もこの大学で働くメリットがないと意味がないけれども、この大学に採用されるときにあなたにはこんなプレゼントがあるという話を聞いていますか。教員もなかなか聞いていないと思います。

僕も驚きましたが、国立大学は採用されるまで給料が幾らかも分かりません。でも、本当は何がもらえのかが大事なのです。お金だけでなく、何がもらえるのか、自分が何をプレゼントできるのかということです。

こういうことが分かっていたら、辞めることも簡単です。この人はこういうものが欲しいのだからほかの大学へ行きたいとか、ほかの研究をしたいといったときに、「最初からそれ聞いていたからな」と言えるのです。しかし、そういうものを聞いていないから、「辞めたい」と言うのと「辞めるな」となるのです。本当は「辞めるな」と言ってはいけないのです。辞めたい人はどんどん辞めてもらっていいのです。何か辞めることをネガティブに考えてしまうことが多いのです。「辞めたい」というのは自己実現の表れなのですが、なかなかそこをお互いが理解できません。理解するためには、メンバーの強みと弱みをきちんと確認することが大切です。

③組織が求めるゴールと個人のゴールを明確にする

また、仕事を通じた近い将来の組織が求めるゴールと個人のゴールを明確にしましょう。例えば、この研究を僕と一緒にやると、君にとってこんなメリットがある。この申請作業と一緒にやると、もしくは、この決算と一緒にやると、あなたにはこの後こういうメリットがある。この決算作業が終わったら有給休暇を取って休んでいいでもいいし、これが終わったらあなたが希望していたところに異動できるとか、何でもいいのです。そういうことときちんと結び付けていくことが重要です。

④スキル・アップを積極的に支援

みなさん、スキル・アップを積極的に支援していますか。今日、僕は教育担当理事の部屋に行き、非常に興味深い話を聞きました。この大学は奨学金も非常に頑張っておられるそうです。支援策として一番いいのは経済的支援をしてくれることです。今日は、職員の方で管理職の方もおられると思いますが、僕は前の大学で、働きながら大学院に7年間行きました。海外研究としてオーストラリアにも行かせてもらいました。そのときは給料と別に研究費を150万円ぐらいもらいました。これは経済的支援ですね。働きながら教育実習も行ったので、時間的支援ももらいました。教育実習に行ってきたいいということで、

職員を1カ月間教育実習に行かせてくれるのです。でも、そういうことができなくても、精神的な支援は可能です。具体的には先生方が自分の大学院生を精神的に支援しているかということです。「お金も渡せない、研究費もない。時間的にも追いつめている。すまん、よく頑張っているな。だけど、君が本当にいい研究ができるように、いい就職ができるように僕は応援しているからね」ということをきちんとやっているかということです。

4. メンタリングの重要性

そういうことをきちんとこなすためにメンタリングが重要です。先ほど言ったように、ポートフォリオが今大学の中でいろいろ話題になっています。先生方に分かってもらいたいのですが、ティーチング・ポートフォリオを教員採用の際に義務付けている大学や学部や研究科がみられるようになりました。愛媛大学もポートフォリオを必ず出してくださいと公募の際に条件として出したこともあります。佐賀大学もそうです。

ポートフォリオがなくて、研究業績と面接だけで決めることは非常に難しいことだと思います。今から一緒に働いて、長い方は何十年も働いて、多ければ3億円、その方に賃金を払うのに、研究業績の紙と面接を数十分やって「はい、採用」というのは、僕が経営者ならできません。僕は今NPOの代表もしているので専任職員も雇ったりします。様々な採用に関わってきましたが、その人と1時間とか2時間の短い時間で面接しても、その人がふさわしいかどうかは分からないので10時間とか何日間とか、時にはその方々の家族とも会って話をします。

採用の際のことですが採用担当者のなかで意見が割れたことがありました。僕はAさんが能力あると思い、彼はBさんが能力あると思っていました。最終的には、Cさんを採用しました。なぜCさんを採用したのでしょうか。私はそのときBさんに何もプレゼントができないと思いました。ある担当者は、Aさんから自分たちがそんなにプレゼントをしてもらえないと思ったそうです。そういう状況では双方ハッピーになりにくいので、Cさんということです。Cさんは、AさんやBさんより少し能力は落ちるかもしれないけれども、プレゼントもしてくれるし、僕らがプレゼントできることがたくさんあったのです。その方を採用して、今非常にうまく仕事が回っています。その方とは本当に10時間ぐらい3人でずっと話をしました。朝の9時から晩御飯を食べて、お酒まで一緒に飲みながらずっと話をしてやってきました。

なぜ、そんなことをしていくのでしょうか。

5. 自分が知らない自分との出会い

僕は教育学が専門なので、「ジョハリの窓」をよく実践で使っています。自分を一番知っているのは、大抵の場合自分です。この自分の知っている自分を自分という窓に当てはめると、「開放の窓」と「秘密の窓」となります。自分も知っていて、他人も知っている自分の窓を、「開放の窓」と言います。自分が知っているけれど他人が知らない

窓、不倫しているとか、ほかに実は好きな人がいるとか、あの先生は嫌いだけれどそれを言っていないというのが「秘密の窓」です。

一方、自分の知らない自分があります。例えば自分が怒りっぽい性格であるということを自分で知らない。でも、人は知っているということです。これは「盲点の窓」といいます。

最後は、自分も他人も知らない自分です。これは「未知の窓」です。

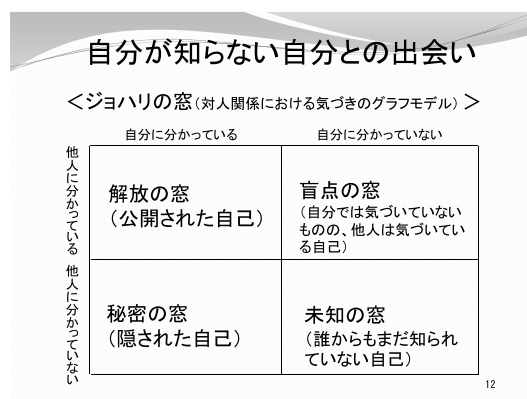
「開放の窓」は、自分も知っていて、他人も知っているから、もう何もする必要がありません。「秘密の窓」は、自分が他人にしゃべれば済むことです。「盲点の窓」は、他人から教えてもらえば分かります。

問題は「未知の窓」です。これはどうやったら分かるのでしょうか。

先ほど「秘密の窓」は、人から話を聞けば分かり、「盲点の窓」は、人に話をすれば分かると言いました。実は「未知の窓」は、人に話をすれば分かるのです。例えば、何を研究したいか、どういうところに就職したいか。それらを見つけようと思ったら、人と話すことが試金石となります。

これもお聞きします。自分の話を黙って「うんうん、そうだね。すごいね」と、にこにこ3時間も5時間も話を聞いてくれる相手をお持ちの方はおられますか。多分、仲のいい人と話せば話すほど別の話になっていきます。ずっと話を聞いてくれる人というのは普通の環境ではないのです。

しかし、実際には存在し、それがメンターです。メンターはずっと話を聴いてくれる存在であり、意見などを強く押し付けたりしません。でも、指導教官や上司や夫婦関係は意見を言います。その意見を言わずに、ずっと聴いてもらうということが大事なのです。「人



は意義ある他者との関係性をとおして発達し成長していくことができる」ということをキャシー・クラムが言っています。話をすることで成長していき、気づいていく。この時、聴く側にはテクニックが必要ですが、話す側にはテクニックは必要ありません。話す側に必要なのは勇気を持って話すことだけなのです。

6. メンタリングとは

基本的にはメンタリングは1対1で行います。話を聴く側がメンター、話す側をメンティーと言いますが、指導はできるだけ避けた方がいいです。助言くらいはいいのですが、基本的には聴いておけばいいのです。このとき、「うん、うん」という相槌を打つだけではなく、「何で？」という理由を尋ねる聴き方をすることが大切です。ここで用いる「何で？」の良さは、自分自身で気づいたという実感が得られるところにあります。また、メンタリングの際には、相手の成長を願っているかということも重要です。聴いている方が大事にしていることは何かを探っているかということです。最終的には「何で？」という問いかけが自分自身で出来る様になり、誰かに相談することなく自分で自分と向き合うことができるようになっていきます。

① メンターとは

メンターというのはギリシア神話の『オデッセイ』の中で、オデッセウスが戦争に出掛けたときに息子を預けた彼の信頼できる友人メントールが、見事にこの息子をちゃんと成長させたという物語に由来します。そのとき、問い掛けをずっと行うことによって息子が成長したので、その方法をメンタリングということになり、それをする人がメンターとなったのです。

信頼できる相談相手や、より経験を積んだ年長者、優れた指導者、助言者と辞書や本では記述います。しかし、例えば教育担当理事のメンターを誰かできますか。先生より賢明な方やより経験を積んだ年長者はここにいますか。優れた指導者、助言者など、経験をたくさん積まれている方には、逆に大学院生のような人がメンターになったらうまくいくのです。年長者同士でパートナーになると、お互いに遠慮して自分の強みは言えないことが多いのです。しかし、年下の大学院生が色々と尋ねていくことでどんどんしゃべっていきます。メンタリングというのは自慢をさせることが大事なのです。ですから、必ずしもこれでないといけないということはありません。ケース・バイ・ケースですが、ライバル同

士にあるような方をメンタリングの相手にすることは避けたほうがいいでしょう。

②メンティーとは

メンティーは、簡単です。これは話をする側です。答えを見つけない側です。

7. メンターの役割

メンターの役割は、アドバイザー、カウンセラー、観察者、ガイド、モチベーター、サポーターであるということです。指導と書いているものもありますが、非常に少ないと思います。また、批評的友人という表現もでき、「それでいいの？」というように聴いてあげることのできる相手だということです。

今までの指導者との関係は上下の関係だったため、どうしても命令、指導、助言が行われていましたが、これからは横の関係でいきたいと思います。だからメンタリングをしているときは横の関係でいきたいと思います。

だから、座り方も真正面ではなくて、対面で座ると対決という印象が強くなってしまいますので、ちょっと角度を変えて横の関係で付き合ってみたらどうですかということです。

メンターの大事な役割は気づかせることです。気づきをどうやって与えるかというテクニックが大事です。なかなか最初からうまくいかないと思われるでしょうが、大体4人のうち3人はメンターとしての素養を持っています。私は大体人の話を聴かないといつも言われているけれども、メンタリングをやっているときは人の話をよく聴きます。聴くのが仕事だからです。

今日は聴くのが仕事だなと思ったらよく聴きます。これは大体どんな人でもできるのですが、残念ながら4人に1人は、メンティーが話しているのに、「いやいや、それは僕はね。僕の話はね」という方がおられます。そういう方は向いていません。

①聴き方・姿勢

テクニックとしては、否定しない、うなずきをする、穏やかな笑顔でいる。「いいですね」「すてきですね」というような肯定的なことを言う。愚痴を言い出しても、それはそれで聴いてあげるとことです。

質問内容は、いきなり本題に入らないことが大事です。絶対明るくなるような話から始めるというのが非常に重要です。

② 質問内容

最初に質問するときは、必ずいい話からしてあげましょう。好きなことは本音が出やすいです。趣味の話でゴルフの話があったら、その話の中から、この方はきちんとパッティングをしないと嫌だと言うと、几帳面なのなとか、そういう裏が見えてきます。それが非常に大事になってくるのです。

大学のことに入っていくときには、大学に関することで好きなことを聞いたり、逆に嫌いなことを聞いたりします。それまでの対話で、その人の性格が分かるようなら、それを踏まえて聴いてあげましょう。

そして先ほど言った、「どうして？」という言葉で内容が深まっていきます。今日は残念ながら時間がないのでワークショップができないのですが、例えば「あなたはなぜ大学職員になったのですか」「なぜ大学教員になったのですか」「なぜこの大学院に進学したのですか」と聴いたら、大体5分間で10個ぐらいいは掘り下げていけます。でも、皆さんはずっと掘り下げようと思わずに横道にそれていくため、掘り下げないままもやもやして終わってしまうのです。ずっと一つのことを「何で?」「何で?」とやっていくと、1時間も話したらすごい量を掘り下げるようになっていきます。

この時、大事なことは、キーワードとして何回も出てくるということです。

③ 場づくり

場づくりのことは先ほど話しましたが、これも大事です。飲み物やお菓子も少し用意しましょう。簡単なことです。何もない所で正面向いて2人で決闘のように2時間以上話したり、反対に10分で終わりにしたりすると、不満が出てきます。

8. 良いメンターとは

良いメンターの人材育成の際に気を付けることとして、7つの致命的習慣があります。批判する、責める、文句を言う、ガミガミ言う、脅す、罰する、褒美で釣るです。

逆に、身につけたい7つの習慣は、支援する、励ます、傾聴する、受容する、信頼する、尊敬する、違いを交渉するということです。違いを交渉するというのは、自分とあなたはここが違うということをきちんと分かり合うことです。

あとは定期的に関わっていくということです。頻繁に会えなかったらメールでもいいで

す。しかし、メールのみでは不十分です。

また、同じ助言は2回目までです。助言を言うチャンスがあるときは2回までにします。加えて、話の内容は絶対公言しないということです。

さらに、メンティーの相談は断ってはいけません。断るときは、「今日は無理だから、次いつにしようか」という断り方にします。

これをきちんとやっていくことが大切です。

9. メンターのためのチェックリスト

今日はワークショップをできませんが、ここにスタッフ・ポートフォリオ[SP]を作る際のメンタリングのチェックリストがあります。こういうことを学生に対して、部下に対して、後輩に対して、自分でチェックをしながらやるのです。

メンタリングというのはすごく大変な仕事で、ポートフォリオを作るためのメンタリングは集中的に3日間でやります。ですから、皆さんと私が今日一緒にポートフォリオを作らしようという丸3日かかりますので、大体合宿形式で行っています。

大学の先生のお仕事や職場の上司の仕事というのは、人の人生を背負う大変な仕事なのです。それを安い給料で、もしくは安い手当でやっておられるのは非常に大変ですが、それもリーダー、教育者、指導者の仕事となっていますので、ぜひ頑張ってやっていただきたいと思います。

少し長くなりましたが、私の話はこれで終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

クリッカー&ミニワーク

司会（林 大学院教育イニシアティブセンター副センター長）

秦先生、ありがとうございました。

次に実際にクリッカーを使って、今のお話も聞きながら、皆さんのさらにメンターへの意識を深めていただこうと思います。皆さん、お手元にクリッカーがありますか。できれば後から席を移動して二人組になって話をしていただきたいのですが。クリッカーを今までお使いになられた方や授業で使っている方はどれぐらいおられますか。

学士課程教育では結構使われているのです。私も実際に学部で授業をやっているときに

使っています。JAIST でも使っていただこうとメールなどでアナウンスしていますが、この機会に実際使ってもらい先生方に授業でも利用していただこうということです。知識科学研究科の先生に前期で一部使っていただいたケースがあります。

選択肢が1から最大8まであります。番号を押していただければディスプレイのところに数字が表示されます。それを確認してください。実際にテストも兼ねて設問しておりますが、皆さんの属性と職名を押していただければいいのです。

今回申し込み制にしていますので、教員の方が50%いて、職員の方が29%、学生の方が19%、その他の方もおられますね。そういう感じで実際に、この後、具体的にメンターのご経験などを聞いていきたいと思います。

その前に、メンタリングの定義です。今秦先生のご講演にもありましたが、もう一度、

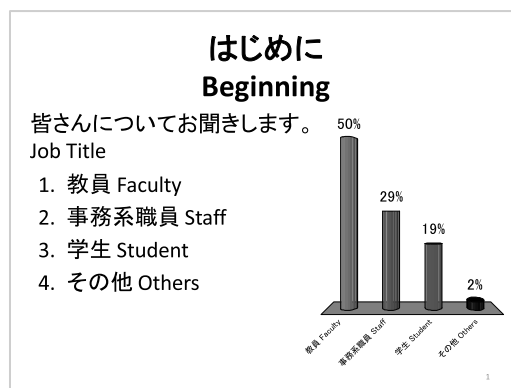
この後の説明に入るために少し振り返っておきます。メンターというのは必ずしも熟練者でない場合もあるのかなと思うのですが、一応メンター（熟練者）がメンティーと基本的に1対1で、継続的、定期的に交流して、信頼関係を築きながら、メンティーのキャリア発達を支援しつつ、心理、社会的な成長を支援するものです。いろいろな本を見ますとこういう定義になっています。これを頭に入れて、もう一度メンタリングの意味を踏まえながら皆さんのご経験やお考えをクリッカーで答えていきたいと思います。

（以下クリッカーを使用）

○まず最初に、いろいろな方がおられますが、「メンター、メンティーどちらでもいいのですが、経験がありますか」。

1は「両方の経験がある」。2は「メンターの経験がある」。3は「メンティーの経験がある」。4は「全くない」。それから、ちょっと分からないというところです。

制度的にはメンタリングという制度ありませんので、今日初めてメンタリングの話を聞いた方も多いと思います。そのために今回



①メンタリング(メンター、メンティ)の経験がありますか。
Experience of Mentor & Mentee

19%	1. 両方の経験がある	Both experience
42%	2. メンターの経験がある	Just Mentor Experience
9%	3. メンティの経験がある	Just Mentee
42%	4. メンタリングの経験がまったくない	Never
16%	5. どちらともいえない	No idea

の研修会を行っています。これを見ますと、半分近くがネバーということで経験がない。両方経験あるという方は、先生方だと思うのですが19%です。

こういうことも頭に入れながら、後半の対話のときにこれを振り返りながら話していただければと思います。

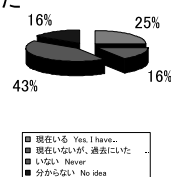
○次は、ご自身の周辺を見ていただいて、「メンターに当たる人がいるか」ということです。今日の秦先生の話聞いて、メンターというのはこういうものだということで、あらためてこの方が自分にとってのメンターなのかというのを聞いています。

「現在いる」「現在いないけれども過去にいた」「全然今までいない」、4番は「分からない」です。どうでしょうか。今の秦先生のご講演を振り返る意味でも、こういう設問は有効かと思っています。

43%は「いない」ということです。しかし、「現在いる」というのが25%で、4分の1の方がいるという感じですね。自分を振り返るのも、今回、フロアの方々がこういう経験や意識でおられるということを入れたいただければと思います。

②メンターに当たる人がいますか Mentor for you

1. 現在いる Yes, I have now
2. 現在いないが、過去にいた No, but I had in the past
3. いない Never
4. 分からない No idea



○ここからさらに具体的な内容に入っていきます。今いる場合でもいいですし、これから自分にとってメンターも必要だという場合に、特に若手教員や院生の方にとってはメンターというのは非常に大切な存在かと私は思うのですが、実際具体的に「メンターにどういう方を望みますか」という理想ですね。

1番、「JAISTの中で同じ研究科、または事務であれば、機構や科の教職員、院生ならば先輩の院生」です。2番は「JAISTの中のほかの研究科やほかの機構・課の教職員」。3番は「内側より外側の人、学外の教職員」にメンターをやってほしい。院生ならば「学会で知り合った〇〇大学のドクターの学生」。あとは「企業関係者」です。5番目は、例えば能美市の場合は「地元の関係者、その他」です。

③メンターとしてどのような方を望みますか Ideal Mentor for you

1. 同じ研究科(機構・課)の教職員や院生
Person at the same School or Section, JAIST
2. 他の研究科(機構・課)の教職員や院生
Person at the other School or Section, JAIST
3. 学外の教職員や院生
Person at outside Institutions
4. 企業関係者 Person at Company
5. 地元関係者 Person at Local Community
6. その他 Others

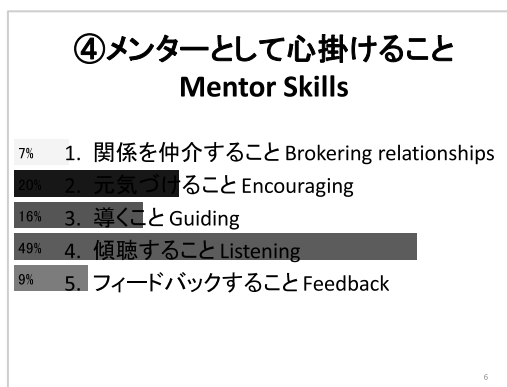


同じ所属・組織の方を望むと、身近な方のメンターが必要。多分、指導教員以外の方だったりするのでしょうか。あとは学外の方。その他の方も意外と多いですね。基本的に学外の方をメンターに持つと、いろいろなネットワークや幅広い知識が得られると私は経験的には思います。

○ここからはスキルです。秦先生は具体的にメンターとして心掛けるべきこと、傾聴、質問の在り方などというのもありましたが、アメリカのメンターのスキルインベントリーの中から選んできました。「自分がもしメンターになったらどれがプライオリティの高いスキル、必要なスキルだと思いますか」。

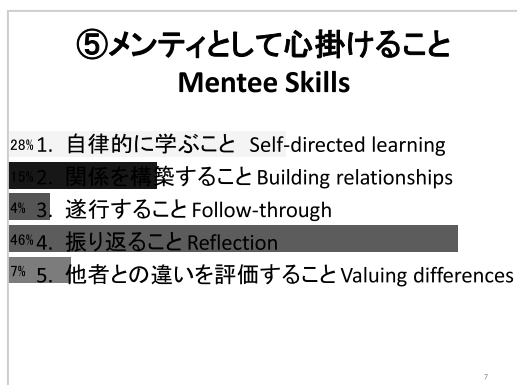
1 番は「関係を仲介する」。2 番は「元気づける」。3 番は「導く」。4 番が「傾聴する」。5 番目は「きちんとフィードバックする」。どうでしょうか。

やはり 4 番の「傾聴」ですね。秦先生は、意外と人の話を聴くのは簡単だとおっしゃっていましたが、私はカウンセリングを少し体験させていただくと、傾聴というのは実は難しく、ここにも一定のスキルが必要だろうと思っています。



○今度はメンティーです。メンティーになったときに、これはメンターとメンティーと同じようなスキルが問われることもあるのですが、先ほどの聴くというのはお互いに聴き取るという話で大事なのですが、「メンティーとしてのスキル」です。

1 番は「自律的に学び取る」。2 番は「メンティーの立場からメンターときちんと関係を構築していく」。3 番は自分で気づかなければいけないですから、気づかせて、それを遂行していく。「フォローする」ということです。4 番はメンターからのアドバイスを受けて「振り返る（リフレクション）」。5 番は「他者との違いを認識する」。この五つのうち、自分がメンティーであればどれを一番大事だと考えますかということです。どうでしょうか。

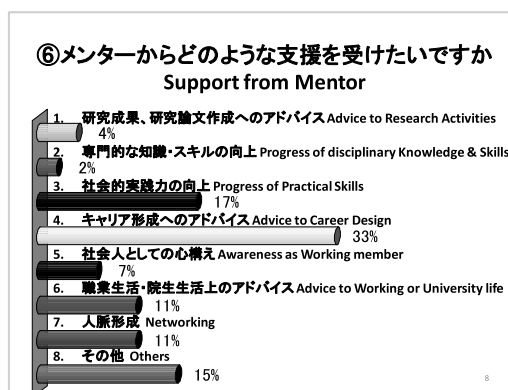


やはり「振り返る」ということ。自分で気づいて、自分で見直していくとか、自覚していくということが大事ですので、1 番、4 番が非常に多くなりますね。ありがとうございます。

○これが最後のクリッカーでの設問になります。この後の 5 分か 10 分ぐらいの対話のところでも、具体的に JAIST の構成員として語り合っていいただければと思いますが、実際に JAIST で働き、学ぶときに、メンターから支援を受ける・相談できるとなったときに、「メンターにどのような支援を受けたいか」ということです。

設問は八つほど設けています。1 番は「研究成果、研究論文作成、具体的研究リサーチアクティビティへのアドバイス」。2 番は、1 番と少し近いですが「専門的な知識やスキルの向上を受けたい」。3 番は「社会的実践力の向上を受けたい」。4 番は「人生の先輩としてキャリア形成へのアドバイスを受けたい」。5 番は、4 番と少し近いですが「社会人としての心構え」。6 番が「生活上で、ワークライフ、キャンパスライフへのアドバイス」。7 番が「いろいろな方と接することによって、ネットワーキング、人脈形成に生かすためにメンターからいろいろなアドバイス、情報をいただきたい」。8 番は「その他」です。いかがでしょう。これは大阪大学で実際にメンターの制度をやられていて、大学院のある研究科でメンター制度を入れているところがあります。そこで似たようなアンケートをしているところから少しヒントを得て作ってあります。

「キャリア形成のアドバイス」や「社会的実践力」が非常に多いということです。1 番、2 番、実際の学内指導教員や授業等で得られるところというのが一般的なところでしょうか。ありがとうございます。



では、秦先生のご講演の感想や意見、それからクリッカーでいろいろな傾向が出たかと思うのですが、メンターの経験の方もおありなようなので、その経験から学んだことなどをお隣の方とペアで話してください。

もう一つ、メンタリングは大学院教育の現場でも大事だと思いますので、例えば本学でメンタリングの制度が必要か、必要だとしたらどのような活用の仕方があるのかというあ

たりまで話をしていただければと思います。

いろいろな属性の方と話していただければと思います。その後、全体のフロアで発言等をしていただきます。よろしくお願いします。

グループワーク

質疑応答

司会（林 副センター長）

なかなか盛んな議論をしていただいて、うれしく思います。聴き取ったことで感じたことがいろいろおありだったと思います。

ここからフロアでご意見等を共有していきたいと考えております。せっかく遠方から秦先生も来ておられますので、ご質問については基本的に秦先生にお答えいただくようなスタイルでいきたいと思います。ここの話の観点でもよろしいですし、それ以外のことでもよろしいです。これを聞いてみたいとか、こうでないのかということ、ぜひわれはという方は挙手をお願いします。

質問者 A

ポートフォリオとの関係を若干教えていただきたいです。特に入学前後の方や入社前後の方にポートフォリオを書いてもらうというのは、メンターとしての条件で公表してはいけない、公言してはいけない、信頼関係を築いてからとか、結構、条件を違反しているような気がするのですが、聴いてよい境界はどう思っているのでしょうか。

秦教授

まず、信頼関係を築くというのはそう簡単にできるものではない、これは当然です。付き合っている期間に応じた信頼関係だと思うのです。ですから、初めて会った方だったら、初めて会ったなりの対応が必要です。私がよく使うのは、聴くのが原則ですが、例えばここまで話してほしいということがあれば、そこまでの話を先に自分が少しだけしてあげるのです。すると、相手が自分よりも先に開示してくれたということで、話すことに対する心理的な負荷が軽減されます。家族のことをいきなり聴かれると結構嫌われますが、自分

の幼少のころのポジティブな話は結構話してくださるので、ぜひこういうところから入っていただくといいような気がします。ネガティブな話をするのは相当嫌われます。ネガティブな話は初回からは難しいと思いますので、ポジティブな話を徹底的にやられたらいいと思います。

質問者 A

もしよろしければ、ポートフォリオについても若干教えていただけないかと思います。

秦教授

ポートフォリオを最初を書くという話ですよ？

質問者 A

そうです。ポートフォリオを最初書いてもらうことになると、公表してはいけないとか、話した内容を公言してはいけないなど、機関でシェアされたりするわけではないですか。信頼関係を築く前に聴くと。

秦教授

これは大事なところなのですが、ポートフォリオは誰のものなのかということです。ポートフォリオはあくまでも書いた方のものなのです。それで、ポートフォリオには都合の悪いことを書く必要は全くありません。教員の方の研究業績で、自分はこの学会に何本か投稿したけれど1本も掲載されていないとかそういうことはないと思いますが、自分が書きたいことで、なおかつ良いこと、強みしか書かなくていいのです。ですから、書く内容については、原則項目はあるのですが、本人が決めていいようになっているので、「これは必ず書いてください」と言う必要はないととらえてもらっていいと思います。

質問者 B

せっかく貴重な機会なので、本音で言いますが、お話を聞いていて、どうも上からのとらえ方に聞こえてしっくりこないのです。いろいろな要素が入っているのでそれは仕方ないのですが、具体的な話がもう少し欲しかった。

具体的に一番どこが引っ掛かっているかというと、個人の目標設定や人生哲学というの

はなぜ必要なのか、メンバーの成長はなぜ必要なのか。その成長ありきの話になってしまっています。そこを考えるとむしろ重要です。それはフランクに考えていい問題ではないわけです。

ここに入ってくる構図が、組織と個人の二つが明らかにあって、経営者、管理者、指導者という組織の立場でどうなのかという視点と、個人の立場でどうかという視点に分けて、それぞれなぜ必要なのか。そもそも成長とはどういうことか。組織にとっての成長と個人にとっての成長というのはイコールでないはずですが。それは分けて、具体的に、こういうことに関してはこうですよというような感じでもう少し説明していただけるともう少し理解できたかなと思います。

How に関しては、非常に参考になりました。それはこれから気を付けたいと思いますが、逆に「何で？」というところの根源が全然分からなかったのです。そういう意味で言うとたくさんあって一つでないわけです。先ほどもたくさん出ていました。でも、それはもっと整理されて、やる気を上げるためにメンターが必要なのと、精神的な安定で話を聴いてあげて同意を得るとか、道筋をもう少しはっきりさせてあげるとか、それぞれ違うわけですね。それぞれ違うものをもう少し具体的に、「こうこうこういうケースはこうだから、こうですよ」みたいな。それは要するに、組織の立場と個人の立場と明らかに違うわけですね。そういうクラス分けというか、中身を整理して話していただけると、なるほど分かったかなと思います。コメントです。

秦教授

分かりにくかったのは、一つは多分、今日が「メンターシップについて学ぶ」というテーマだったということがあります。それで今日はメンターシップのところにいっているので、組織や個人を分けにくく、時間的にもすべてお話することは非常に難しいと思うのですが。

今のお話は私も十分にくみ取ります。それで、組織と個人のことをおっしゃっていましたが、基本的には、ポートフォリオとメンタリングに関しては、原則は、私の講演の中でも話しましたが、自己実現の達成のところにポイントを置いてやるケースの方が・・・。

質問者B

自己実現が何のための自己実現なのですかということです。

秦教授

はい。でも、自己実現は本人によって違いますから、組織の中で出世したいという方もおられます。

司会（林 副センター長）

実際に大学の中でミッションがあつて、そこに教員、職員、学ぶ側の学生がいて、今日の話聴いて、自分の立ち位置から、こういう制度とか、こういうものにどう活用していくかというのは、そもそも軸足の違う立場を踏まえての情報提供ということがありますので、その点ご理解いただければと思います。

質問者C

ちょっと分からなかった点ですが、この大学でメンタリングを実際にしようと思ったら、どういう立場の人がメンターになることを想定されているのでしょうか。例えば指導教員がメンターで、学生の方がメンティーになるとか、あるいは、若いスタッフがメンティーになって、シニアスタッフがメンターになるとか、そういう関係になるのでしょうか。ここには上司と部下の関係ではないというように書いてありますが。

秦教授

本来は、利害関係がない方同士がメンターとメンティーになる方がいいです。けれども、組織として導入したいということになると、そこが避けられないケースが多いです。愛媛大学の場合も、実はその部分で非常にもめました。特に事務職員のポートフォリオが義務化になっていますので、本来ですと、上司と部下の関係でないようにしたいのですが、本人がこのような仕事をしたいとか、こうやって成長していきたいというのを上司が知らないまま一緒にいても組織に何も活かされなくなってくるのです。そうした場合、メンタリングそのものとしては上司ではない方がいいのですが、上司である方が理解しておかないと個人の成長に寄与できない部分があるので、愛媛大学は今、上司がメンターになっています。ただし、メンティーの方から、ほかの方にもメンタリングを受けたいという要望があったら受けられるような補助的なものをつくっています。特に教員にメンタリングをしてほしいという職員の方がおられますので、その方たちには私たちを含めた教員が対応す

る場合もあります。ただし、上司の方とのメンタリングも受けてくださいという形でやっております。

司会（林 副センター長）

ありがとうございました。では、時間になりましたので、話は尽きませんが、これにて平成 24 年度第 2 回の FD・SD のセミナーを終了したいと思います。

いま一度、本日の講師であります秦先生に、皆さんで拍手をお願いしたいと思います。
ありがとうございます（拍手）。

メンターシップについて学ぶ ～教育力向上、職員力向上のために～

愛媛大学教育企画室
副室長・教授 秦 敬治
k-hata@iec.ehime-u.ac.jp

1

リーダーシップ、コーチング、メンタリング の目的とは？

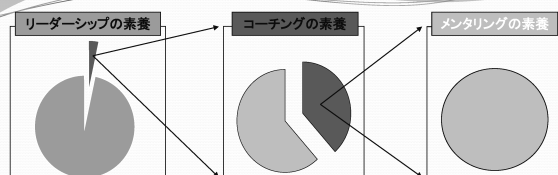
リーダーシップ→組織の理念、目的・目標達成

コーチング →個人の成長、目標達成

メンタリング →個人の気づき、自己認識

2

①リーダーシップから考える3種の特性関係図



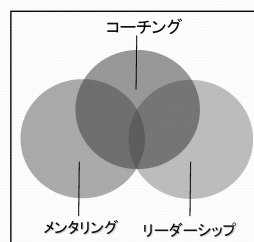
リーダーシップの素養の中に、コーチング、メンタリングが含まれているという考え方

- ①組織の理念、目標達成に導く組織先導的要素を含むリーダーシップ
- ②組織の一員として、個人の目標達成に導く個人先導的要素を取り入れれば、コーチングとなる
- ③それに個人のメンタル面を養うカウンセリング的要素を取り入れれば、メンタリングとなる

3₃

②目的別から考える3種の特性関係図

・対象者によって、また目的によって特性を変えていくという考え方



①個人の目標設定、ゴール、ビジョンの設定、そして人生哲学構築のためには、カウンセリング的要素を含むメンタリングが必要

②メンバーが自己の目標を達成するために必要な成長をするには、コーチングが必要

③組織が目的や目標を達成するには、リーダーシップが必要

4₄

どこに焦点を当てるかで、対応が変わる。

- a. 組織のためか？
- b. 個人の目標や成長のためか？
- c. 個人の気づきや自己認識のためか？

リーダーのタイプによっても異なる

- ①a、b、cの一つを達成しようとするリーダー
- ②a、b、cの二つを達成しようとするリーダー
- ③a、b、cのこと全てを達成しようとするリーダー

5

組織の目的・目標を達成することが、リーダーの最も重要な仕事であるが、そのためには、メンバーの成長が重要な要素となる。また、メンバーが成長するには、メンタリングによって気づきや自己認識が不可欠である。

メンタリング、コーチングのプロセスにより、組織とメンバーの間の「ギャップ」が少なくなり、経営者、管理者、指導者、メンバーのストレスも軽減される。

それは何故であろうか？

6

人間は自己実現を強く求める生き物である

↓

だから、メンバーは自己のベクトルは捨てられない

↓

経営者、管理者、指導者はどうすれば良いのか？

↓

その方法はいくつか考えられる

7

経営者、管理者、指導者が取る方策

- ①組織のベクトルと合わない者を採用しない
- ・個人のベクトル(人生、仕事、強み、弱み)の確認
 - ・組織に所属した場合、お互いの成長にメリット(欲しいと思う知識、スキル、態度・姿勢)があるかの確認

↓

これがあれば、辞めることもお互い容易

8

- ②採用したならば、まず、メンバーの強みと弱みを確認する(研修、仮配置、面談)
- =メンバーは組織に何をプレゼントできるのか？(知識、スキル、姿勢、売上、顧客、信用etc)

- ③仕事を通じた近い将来の組織が求めるゴールと個人のゴールを明確にする。(個人のゴールは組織に関係ない私的なことでも良い 例.転職に有利な能力)
- =組織は何をメンバーにプレゼントできるのか？(専門性、賃金、休暇、昇進etc)

9

- ④組織とメンバーが納得のいく配置

- ・適材適所
- ・全ての能力を求めず、強みを最大限に活かす
- ・弱みをさらけ出す仕事をさせない

- ⑤スキル・アップを積極的に支援

- ・経済的支援
- ・経済的支援が無理なら時間的支援
- ・時間的支援が無理なら精神的支援

とにかく、メンバーの成長に対し支援していることをはっきりと示す

10

メンタリングの重要性

ラーニング・ポートフォリオ、ティーチング・ポートフォリオ、アカデミック・ポートフォリオ、スタッフ・ポートフォリオが盛んになってきているが、それらを効果的に機能させるにはメンターの存在が欠かせない。

↓

それは何故か？

11

自分が知らない自分との出会い

< ジョハリの窓(対人関係における気づきのグラフモデル) >

	自分に分かっている	自分に分かっていない
他人に分かっている	解放の窓 (公開された自己)	盲点の窓 (自分では気づいていないものの、他人は気づいている自己)
他人に分かっていない	秘密の窓 (隠された自己)	未知の窓 (誰からもまだ知られていない自己)

12

自分が知らない自分との出会い

・自分の知らない自分とはどうやって出逢うのか？

- ①他人が知ってて自分が知らない自分
- ②他人も自分も知らない自分

「人は意義ある他者との関係性をとおして発達し
成長していくことができる」

キャシー・クラム(2003)

メンタリングとは

メンタリングとは

成長を願って

基本的には1対1の関係で、
メンターが、メンティーに対して行う指導や助言
などのコミュニケーション全般のこと。

大事にしていること
は？将来の夢は？

自分自身の力で
成長できるように

14

メンター(mentor)の語源

ギリシア神話「オデッセイ」の中で、オデッセウスが
トロイ戦争に出かけた際、息子を預けた彼の友人で
あり良き助言者であったメントール(Mentor)に由来。

岩川直樹(1994)

15

メンターとは

- ・賢明で信頼のおける相談相手 岩川直樹(1994)
- ・より経験を積んだ年長者 キャシー・クラム(2003)
- ・優れた指導者、助言者 デジタル大辞泉

16

メンティー(mentee)とは

メンターから指導や助言などのメンタリングを
受ける人のこと。
プロテジェ(protégé)とも呼ばれる。

17

メンターの役割

- ・アドバイザー
- ・カウンセラー
- ・観察者
- ・役割モデル
- ・ガイド
- ・モチベーター
- ・サポーター

Dillon, J. and Monk M. (1995)

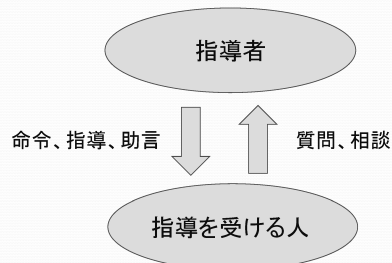


Critical Friend(批評的友人)

Parkinson, J. (1994)

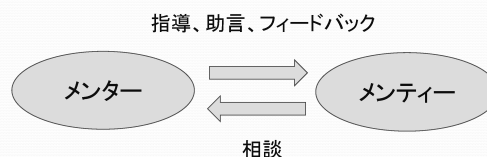
18

<今までの指導者モデル>



19

<メンタリングモデル>



20

メンター経験者から

メンターの一番大事な役割は
<想い>や<能力>を
「引き出す(気づかせる)」こと
 そのためには
 メンティとの信頼関係を構築し
 “本音”で話をしてもらう

21

メンター経験者から

聴き方・姿勢

- ・傾聴(批判・否定・強制しない)
- ・立場(職階)を意識させない
- ・話し方(フレンドリーの方がいい場合、かしこまった方がいい場合)
- ・ノンバーバルなコミュニケーション
(顔き、穏やかな笑顔、顔色を変えない)
- ・「いいですね」「素敵ですね」と肯定しながら聴く
- ・「愚痴」もしっかりきく
→その内容とは逆のことを大事にしているということになる
- ・あまり引っ張り出そうとは思わず、自分の好きな女性・男性だと思って接する(どんなことでも興味を持ってきく)
- ・メンタリングの中で、メンティの良いところをできるだけたくさん見つけようと思う

メンター経験者から

質問内容

・過去のことを質問する
 (子供の頃や学生時代の夢、新卒の時のこと、一番印象に残っている業務・上司・部下・職場の仲間...)→振り返りを促す

- ・「好き」な事を質問する(趣味、特技、休日の過ごし方など)
 →「好き」なことは本音がやすい
 →大学職員は、必ずしも希望通りの業務をしているとは限らないため、趣味や特技などの好きなこと、大学の業務、ビジョン・ゴールとを結び付けることができる場合がある

・大学のことについて「〇〇は好きですか？」と質問する、時にはあえて「〇〇は嫌いですか？」と質問する

大学好きですか？学生好きですか？教員好きですか？大学職員好きですか？
 大学嫌いですか？学生嫌いですか？教員嫌いですか？大学職員嫌いですか？
 →「どうして」と掘り下げていくことで、大学に対する“想い”を引き出す

23

メンター経験者から

引き出し、結びつける

- ・「キーワード」何回も繰り返される言葉に着目し、「どうして？」「なぜ？」「(5W1H)」という質問により、メンティの大事にしている部分や強みを引き出す。個人のビジョン・ゴールにつながっていく。

場作り・雰囲気づくり

- ・メンタリングに集中できる環境作り(時間・場所、座り方)
 (最低2時間は時間を用意してもらう)
- ・飲み物・お菓子

24

良いメンターとは

メンティーが心を開いてくれるメンターとは

コミュニケーションにおける基本姿勢

- ① 相手を受け入れる
- ② 自分の観念で人を見ない
- ③ 自分の経験を押しつけない

25

人材育成のために気をつけること

7つの致命的習慣

- ① 批判する
- ② 責める
- ③ 文句を言う
- ④ ガミガミ言う
- ⑤ 脅す
- ⑥ 罰する
- ⑦ 褒美で釣る

身につけたい7つの習慣

- ① 支援する
- ② 励ます
- ③ 傾聴する
- ④ 受容する
- ⑤ 信頼する
- ⑥ 尊敬する
- ⑦ 違いを交渉する

選択理論より ウィリアム・グラッサー(1965)

26

メンターとメンティーの関係性

メンターとメンティーがお互い気をつけること

- ① お互いの立場の違いを認識する
 - ・ 上司と部下の関係ではない
 - ・ 「メンタリング」は双方にとって貴重な機会
- ② 定期的に関わり合う
 - ・ 定期的なスケジュール
 - ・ メールの有効活用(メールのみはダメ)

27

メンターとしてやってはいけないこと！

- ・ メンティーを無理に導こうとする。強制する。命令する。
- ・ 説教をする。思い通りにならないと怒る。
- ・ 同じ助言は2度まで。
- ・ メンタリング中の会話の内容は公言しない。
- ・ メンティーの相談を断る。
(忙しいときは、別日程を設定する)

28

Ⅲ． メンタリング実践

29

ワークⅠ 傾聴と質問による引き出し

なぜなぜワーク(5W1Hの活用)

- ① どうして教員・職員・大学院生になったのですか？
 - ② 将来どんな教員・職員・社会人になりたいですか？
- ポイント:
- ① 当たり前だと思うこと、返答が予想できそうなことでも「なぜ？ どうして？」ときく
 - ② 相手が大事にしていそうだなと思うことを突っ込んでいく

30

ワークⅡ キーワードを探る

日頃の教職員・大学院生としての活動について

日頃、教員・職員・教育者・大学院生として

- ・工夫していること
- ・心がけていること
- ・大切だと考えて実践していること

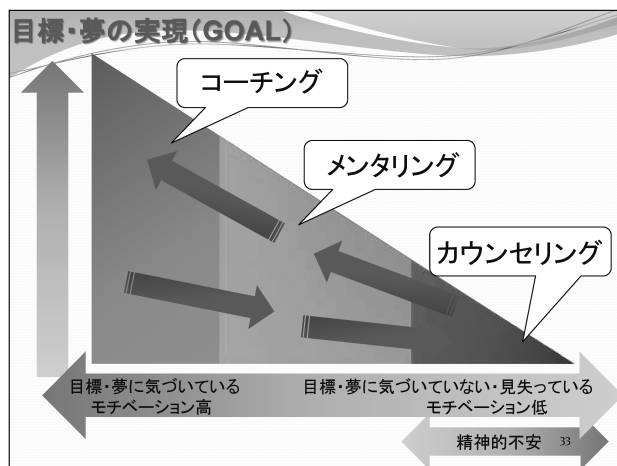
をたくさん挙げ、付箋1枚に一つ書いてください。

31

ワーク② <例>

- ・積極的に挨拶をするようにしている
- ・新聞記事やニュースは小まめにチェックしている
- ・高等教育関連のメールマガジンを受信している
- ・係の同僚・部下とチームで働くように心がけている
- ・職員や学生と飲み会を頻繁に行っている
- ・就業時間・休憩時間を厳守している
- ・学生の手本となるような服装を意識している
- ・学生や部下の相談にのっている
- ・学内のゴミを拾ったり、分別をしたり、節電を心がけている
- ・喫煙場所以外での喫煙、自転車走行禁止区域で自転車に乗っている学生を注意指導している
- ・同じことを二度尋ねないで良いように記録している

32



Ⅳ. 振り返り

34

<引用・参考文献>

Brooks, V. and Sikes, P. (1997) *The Good Mentor Guide: Initial Education in Secondary Schools*, Open University Press, pp16-36

Dillon, J. and Monk M. (1995) *Learning to Teach Science: Activities for Student teachers and Mentors*, The Falmer Press, pp5

Parkinson, J. (1994) School – based teacher training and the mentor, *Education in Chemistry*, 36 (6), pp.154-156

岩川直樹(1994)「教職におけるメンタリング」 稲垣忠彦ほか編『日本の教師文化』 東大出版会 pp.97-107

キャシー・クラム著 渡辺直登、伊藤和子訳「メンタリング」(2003) 白桃書房出版

メンターのためのチェックリスト

区分	次元	事項	確認	項目
メンタリング前	準備	メンターはメンティーのために準備を行う		メンターは身体的・心理的に健康である
				メンターはメンタリングに集中できる。メンタリングから途中抜けたり、仕事を持ち込んだりしない。
				メンターは自分のSPを一度は読み返す
				メンターはメンティーの提出したSPをよく読み、メンティーのバックグラウンドなど、基本的な情報を把握している。
				メンターはメンタリングの方針、取り上げるべきトピックなど、メンタリングのために必要な材料を整えている。
	知識と経験	メンターは専門知識と経験を有する		メンターは自分のSPを作成済みである。
				メンターはSPの基本構成について理解している
メンタリング中	基本的態度	メンターは信頼のおける人物である		メンターは身なりが清潔である
				メンターは時間を守る
				メンターはメンティーに敬意を表する
				メンターは動揺や怒りを示さず冷静である
	受容的な態度	メンターは受容的な態度を示し、メンティーの強みやよい部分を見つけるように努力する		メンターの言葉遣いは丁寧である
				メンターは高圧的な態度、否定的な態度をとらない
				メンターはメンティーに対して自分の価値観を押し付けない
				メンターは断定しない
	安心・安全な空間の提供	メンティーは安心してメンタリングに臨める環境をつくりだし、メンティーが生産的に自己省察できるような雰囲気をつくる		メンターはメンティーが話し始めるのを待つ
				メンターは適度なアイコンタクトを行う
				メンターは自分の理解や承認をメンティーに示すために適度に頷く
				メンターはメンティーの立場からの見方ができる
				メンターはメンティーにはない視点から考えることができる
				メンターはメンティーの話を興味を持って聞くことができる
				メンターの言動・態度には一貫性があり安定している
				メンターは温かく、穏やかな印象を与える
	専門的な知識	メンターは確かな知識を持ちメンティーのSP作成を支える		メンターは全体像を考えながらも詳細な部分について指摘する
				メンターは本文の各場所にふさわしいエビデンスが何であるかを指摘する
				メンターはメンティーのSPの一貫性を確認する
	自己省察の促進	メンターはメンティーがポジティブに自己省察に集中できるように導く		メンターはメンティーに対して「なぜ？」の問いを穏やかにたくさん問いかける
				メンターはメンティーの考えを整理し、提示できる
				メンターが答えを出すのではなく、メンティーにできる限り気づかせる
				メンターはメンティーが気づいていないメンティーの強みに気づく
	コミュニケーション	メンターはメンティーと円滑にコミュニケーションができる		メンターやメンティーのフラストレーションや問題／課題に気づく
				メンターはメンティーの言うことに真摯に耳をかたむける
				メンターは明確な表現を用いる
				メンターはメンティーの話していることの本質を把握する
				メンターはメンティーにとって大切なことであれば伝えることに躊躇しない
				メンターは辛抱強い

クリッカー & ミニワーク Clicker & Mini Work

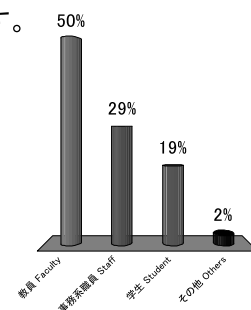
第2回全学FD・SDセミナー
2012年11月26日(月)

はじめに Beginning

皆さんについてお聞きます。

Job Title

1. 教員 Faculty
2. 事務系職員 Staff
3. 学生 Student
4. その他 Others



1

【参照】メンタリングとは Definition of Mentoring

- メンター(熟練者)が
- メンティ(未熟練者)と
- 基本的に1対1で
- 継続的・定期的に交流して
- 信頼関係を築きながら
- メンティのキャリア発達を支援しつつ、
- 心理・社会的な成長を支援する

2

①メンタリング(メンター、メンティ)の 経験がありますか。

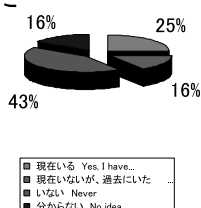
Experience of Mentor & Mentee

- | | |
|-----|--------------------------------------|
| 19% | 1. 両方の経験がある Both experience |
| 14% | 2. メンターの経験がある Just Mentor Experience |
| 9% | 3. メンティの経験がある Just Mentee |
| 42% | 4. メンタリングの経験がまったくない Never |
| 16% | 5. どちらともいえない No idea |

3

②メンターに当たる人がいますか Mentor for you

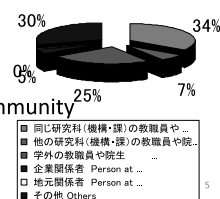
1. 現在いる Yes, I have now
2. 現在いないが、過去にいた No, but I had in the past
3. いない Never
4. 分からない No idea



4

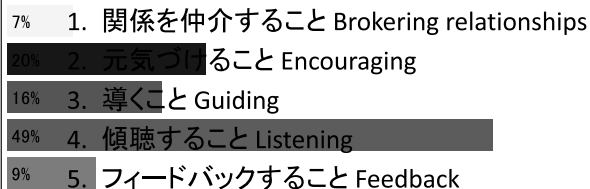
③メンターとしてどのような方を望みますか Ideal Mentor for you

1. 同じ研究科(機構・課)の教職員や 院生
Person at the same School or Section, JAIST
2. 他の研究科(機構・課)の教職員や院生
Person at the other School or Section, JAIST
3. 学外の教職員や院生
Person at outside Institutions
4. 企業関係者 Person at Company
5. 地元関係者 Person at Local Community
6. その他 Others



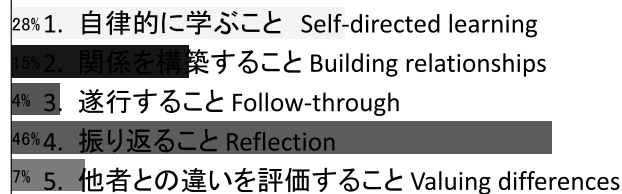
5

④メンターとして心掛けること Mentor Skills



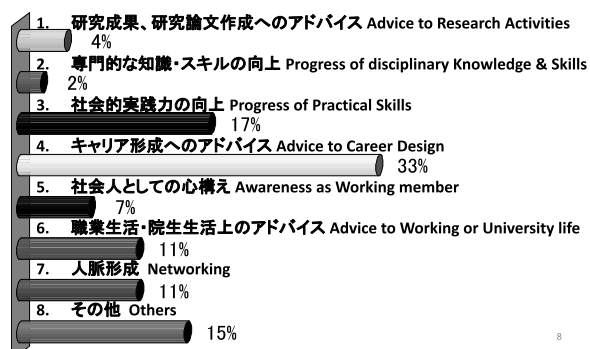
6

⑤メンティとして心掛けること Mentee Skills



7

⑥メンターからどのような支援を受けたいですか Support from Mentor



8

さあ、話し合ってみましょう！ Let's talk about Mentoring

お隣の方と少し話し合ってみましょう

《話し合う観点》

- 秦先生のご講演をお聞きした感想
- メンター、メンティの経験がお有りの方は、その経験から学んだことは何ですか？
- 本学でメンタリングのような制度が必要ですか？
必要だとしたら、どのように活用したらいいですか？

9

クリッカー活用による アクティブラーニング! Let's use Clicker for Active Learning!

大学院教育イニシアティブセンターでは
クリッカー(KEPAD JAPAN 製) 貸出します
Announcement for Rental Clicker on JAIST Campus

大学院教育イニシアティブセンターでは、2011 年 2 月の第 8 回サポートボードにおいて、クリッカー活用による教育改善をテーマ（講師：金沢大学 青野 透 教授（センターアドバイザー））に、大学院教育における有益性について検討を行いました。2008 年 12 月の中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』において、ICT を活用した教育方法の改善方策として、学生応答・理解度把握システム（クリッカー技術）が紹介されて以降、クリッカーの普及が進んでいます。

このたび、クリッカーの学内普及に向けてご案内させていただくこととしました。

パワフルなプレゼンテーション Powerful Presentation

クリッカーによるレスポンス技術を導入する最大のメリットは、その参加者に対する影響の大きさです。こうしたアイディアをあなたのプレゼンテーションへも取り込んで、参加者のフィードバックをプレゼンテーションの向上に活かしてみたいはいかがでしょうか。

参加者の評価 Quick Response

参加者がプレゼンテーションのテーマをどのように評価しているのかを確認したい場合、リアルタイムで結果がわかるので、プレゼンターは参加者の理解度や評価を即座に把握することができます。さらには、収集される詳細なデータを 30 種類以上のレポートによって、イベントで重要な案件が効率的に処理されたのかを簡単に判断できます。



問合わせ先：

大学院教育イニシアティブセンター 片岡
内線(1669) initiative@jaist.ac.jp

平成 24 年度第 2 回全学 F D ・ S D セミナーアンケート

日時：平成 24 年 11 月 26 日(月) 15:10～16:40

場所：知識科学研究科講義棟 中講義室

講師：愛媛大学 教育・学生支援機構 教育企画室 秦 敬治 教授

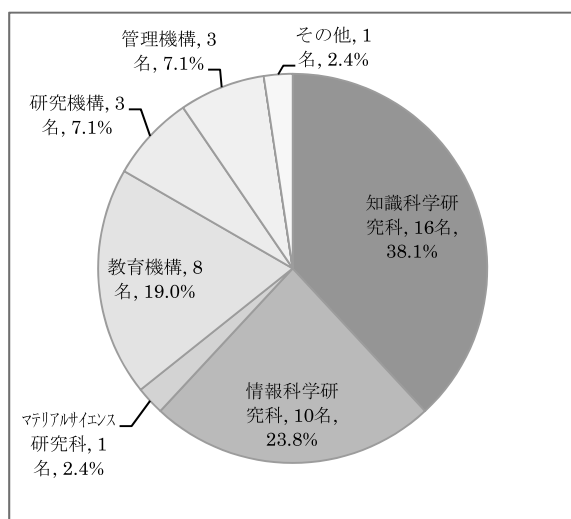
題目：メンターシップについて学ぶー教育力向上、職員力向上のためにー

出席者数：49 名

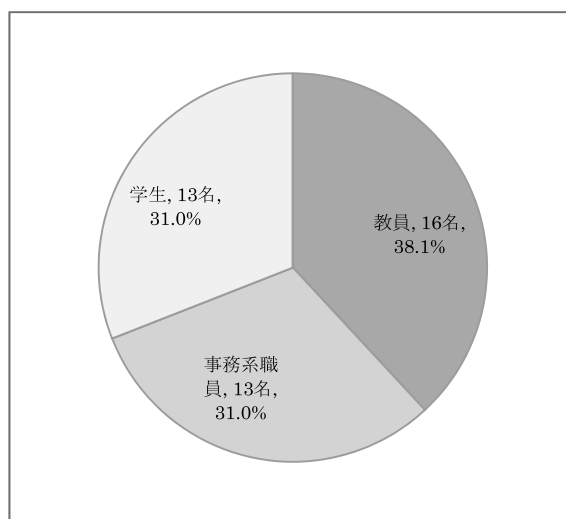
回答者数：44 名（回答率：89.8%）

1. 参加者ご自身について

(1) 所属



(2) 身分

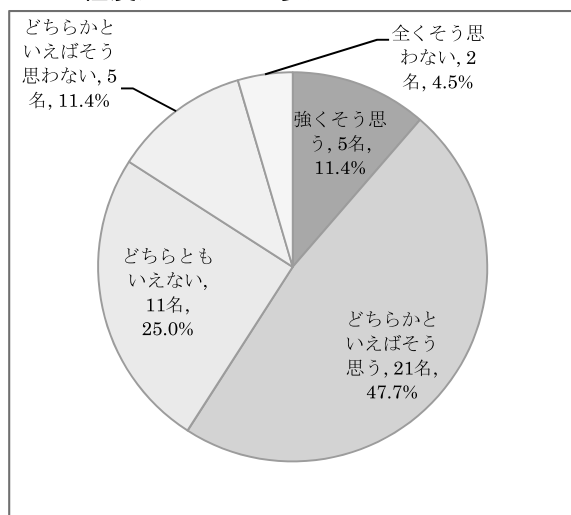


これより先の設問における回答番号の説明は次のとおり。

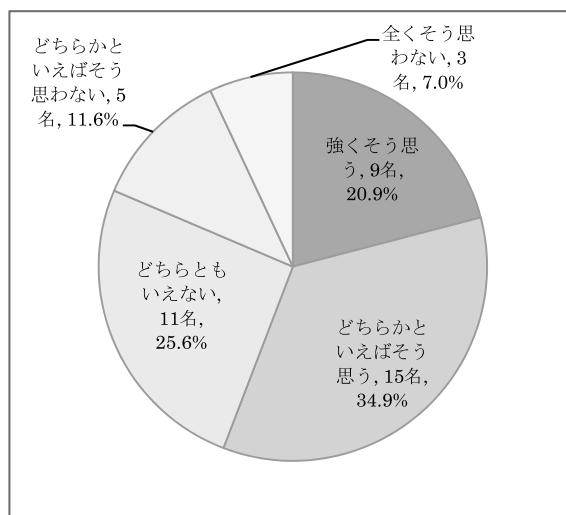
- | | |
|-------------|------------------|
| 5 強くそう思う | 4 どちらかといえばそう思う |
| 3 どちらともいえない | 2 どちらかといえばそう思わない |
| 1 全くそう思わない | |

2. セミナー参加について

(1) セミナーの趣旨や内容についてある程度知った上で参加した

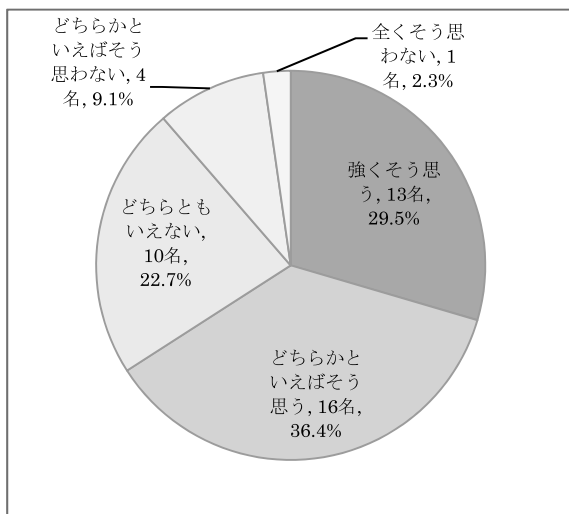


(2) 自分自身で必要性を感じて参加した

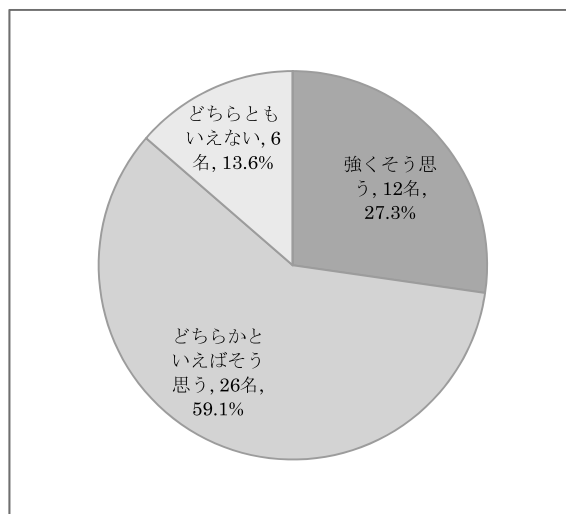


3. セミナーについて

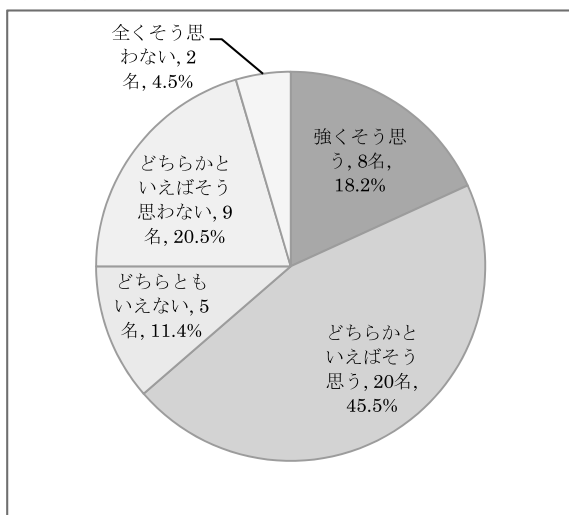
(1) セミナーは自分の仕事（教育・研究、業務等）に活かせる内容だった



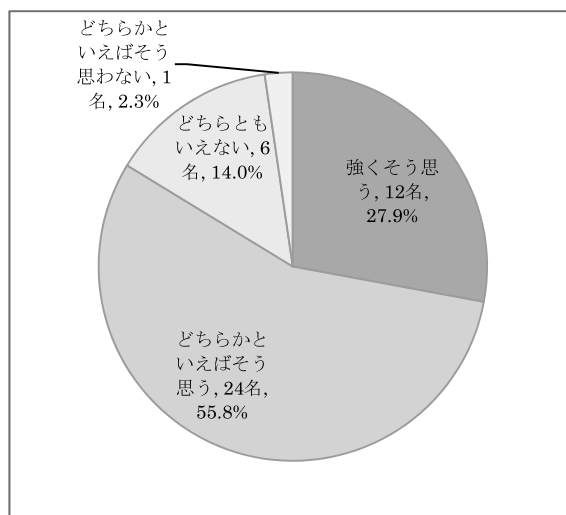
(2) セミナーの内容はわかりやすく十分に理解できた



(3) セミナーの時間はちょうど良い長さだった

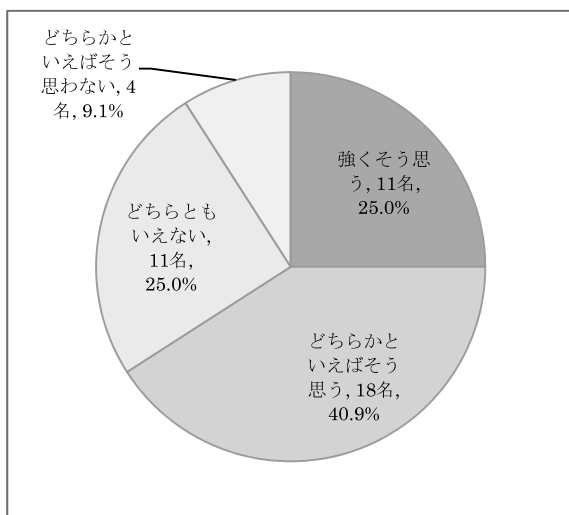


(4) セミナー会場は快適な環境だった

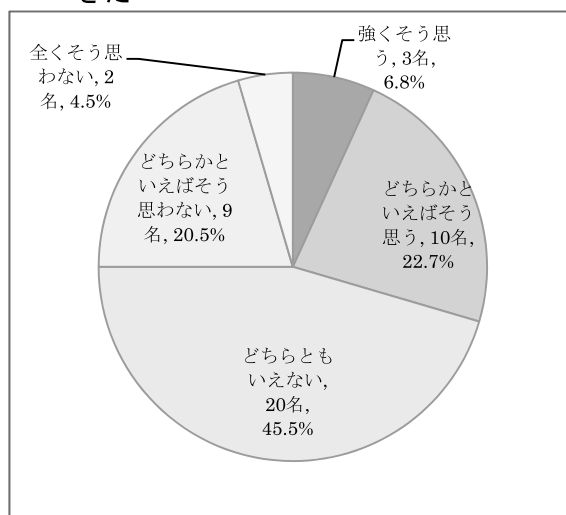


4. セミナー全体について

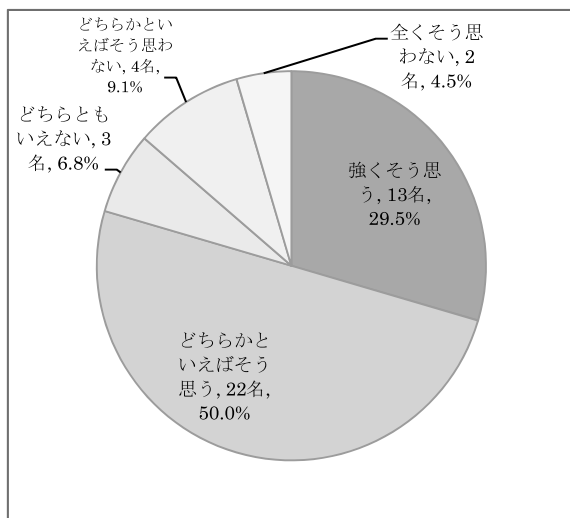
(1) 全体的に満足できるものだった



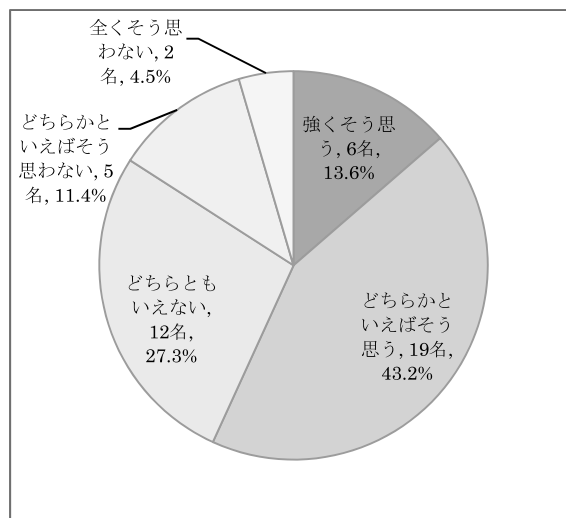
(2) 仕事上の疑問点を解決することができた



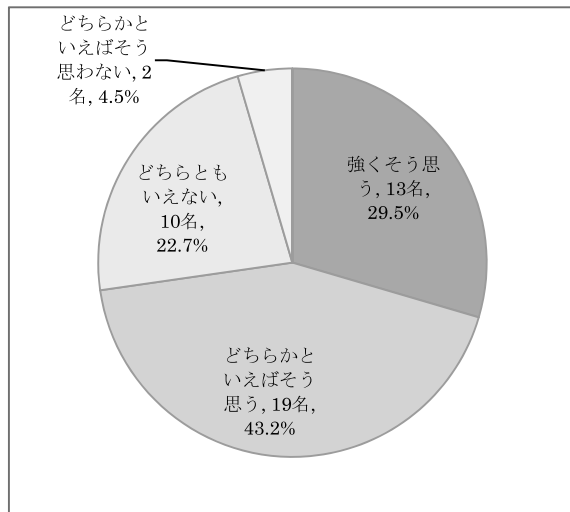
(3) 新しい発見があった



(4) 参加したことにより、仕事への取組が改善されると思う



(5) 今後もこのようなセミナーを継続していきべきだと思う



The opposite side is for English speakers.



平成24年度第2回全学FD・SDセミナー アンケート

今後の本学におけるFD・SD活動の改善のために、率直なご意見をお聞かせ下さい。
設問ごとに該当の番号に○を付けて回答して下さい。

1. 参加者ご自身について

(1) 所属

- ①知識科学研究科 ②情報科学研究科 ③マテリアルサイエンス研究科 ④教育研究戦略機構
⑤教育機構 ⑥研究機構 ⑦管理機構 ⑧技術サービス部 ⑨その他 ()

(2) 身分

- ①教員 ②事務職員 ③技術職員 ④学生 ⑤研究員 ⑥その他 ()

これより先の設問における回答番号の説明は以下のとおりです。

- | | | |
|------------------|------------|-------------|
| 5 強くそう思う | 4 そう思う | 3 どちらともいえない |
| 2 どちらかといえばそう思わない | 1 全くそう思わない | |

2. セミナー参加について

- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| セミナーの趣旨や内容についてある程度知った上で参加した | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 自分自身で必要性を感じて参加した | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

3. セミナーについて

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| セミナーは自分の職務（教育・研究、業務等）に活かせる内容だった | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| セミナーの内容はわかりやすく十分に理解できた | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| セミナーの時間はちょうど良い長さだった | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| セミナー会場は快適な環境だった | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

4. セミナー全体について

- | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|
| 全体的に満足できるものだった | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 職務上の疑問点を解決することができた | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 新しい発見があった | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 参加したことにより、職務への取組が改善されると思う | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 今後もこのようなセミナーを継続していくべきだと思う | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

セミナーに参加してよかったことやお気づきの点等ありましたら、具体的にお書き下さい。

ご協力ありがとうございました。

Questionnaire for the 2nd FD•SD Seminar in 2012-2013

Let us hear your candid opinion to improve our future FD - SD activities.

Please select one of the options that applies for each statement.

1. About yourself

(1) Affiliation:

- ① Knowledge Science ② Information Science ③ Materials Science
④ Education and Research Strategy Division ⑤ Education Division
⑥ Research and International Division ⑦ Administrative Division
⑧ Technical Services Department ⑨ Others ()

(2) Job title:

- ① Faculty member ② Administrative staff ③ Technical Staff ④ Student
⑤ Researcher ⑥ Others ()

For the following statements, please decide whether you agree or disagree with each statement.

For example, if you strongly agree with the statement, circle **5**.

5 Strongly agree	4 Agree	3 Neutral
2 Disagree	1 Strongly disagree	

2. Motivation for joining

I joined the seminar with knowledge of something about the purpose and contents of this seminar.

5 4 3 2

I joined the seminar because I felt a need for myself to do. 5 4 3 2 1

3. Meeting itself

This seminar gave me useful insights and information for my work(research, education, job etc.)

5 4 3 2 1

The seminar was easily comprehensible to understand. 5 4 3 2 1

The amount of time for the seminar and discussion are long enough. 5 4 3 2 1

From viewpoints of accessibility, equipments and so on, this place is a proper environment for seminar.

5 4 3 2 1

4. Through the seminar

On the whole, I am satisfied with and enjoyed this seminar. 5 4 3 2 1

This seminar gave an answer to some of my questions on the job. 5 4 3 2 1

I made new discoveries through the seminar. 5 4 3 2 1

I think my approach toward my job will be improved after attending this seminar.

I hope this kind of activities will be continued in the future. 5 4 3 2 1

What was good to participate in this seminar? Or is there something you've noticed through the seminar? Please write anything down concretely.

Thank you for your cooperation.