

メンタリングで研究室は活性化するのは？ ―組織における人材育成と支援関係の構築を考える―

桜井良

日本学術振興会特別研究員PD /
横浜国立大学大学院環境情報研究院
秋庭はるみ

横浜国立大学大学院環境情報
研究院科研究員

若手教育を含む人材育成の重要性

が叫ばれてから久しい。大学は専門的な学問を修めるだけでなく、将来、社会を担う人材の育成を行う場でもある。しかしながら日本の大学では一般的に教員が教育にかける時間は、業務時間の2割程度と言われ、その倍近い時間を研究に割いている(中央教育審議会 大学教育部会 2011)。学生を実験の手伝いとして考えていない研究室や、研究者を育てる意識が乏しい教員も、大学では依然として多いと言われている(朝日新聞 2014)。果たして大学では、効果的な人材育成が行われていると言えるであろうか。

も多いのではないだろうか。

様々な場面や学生の特色などにおいて最善の教育や育成を行うための理論や方法論は、教育心理学や教育方法学の分野で研究されており、効果的な教育アプローチに関する知識が蓄積されている。しかし、研究と教育で多忙な大学の教員が、自身の教育に反映させるために、教育心理学など、異なる分野の先行研究に目を通す時間的余裕はないと思われる。

研究者が集う学会においても、人材育成は大きな課題である。「野生動物と社会」学会では、人材育成は重要なテーマの一つで、学会の将来構想において、若手研究者・実務者の育成支援が掲げられ、先の第20回犬山大会においても、「次世代の野生動物管理の担い手を創出するには？」といった大会企画テーマセッションが開催された。本学会では、狩猟者育成制度など、人材育成におけるハード・制度面に関する議論は多くされてきたが、年長者がどのように若手とコミュニケーションを回り、若手の内面的成長を促すのか、といったソフト面の

議論はあまりされていない。

本論では、教員と学生との間や学生間の信頼・支援関係の構築及び、学生の成長の促進を手助けするメンタリングの理論や方法について略説し、大学の研究室での実践例を紹介する。効果的な人材育成や組織の活性化を行うための一つの参考になれば幸いである。

メンタリングとは

メンタリングとは、「情報を持った支援者(メンター)が、支援を必要とする人(メンティ)に対して成果と効果の両面において、共に学びながら一定期間継続して行う支援行動全体」(大野 2013)であり、最終的にはメンティが自立して、行動できるように導くことである。メンターの定義は、「職業という世界において、仕事上の秘訣を教え、コーチし、役割(ロール)モデルとなり、重要な人物への紹介役を果たす

など、メンタリングの受け手(メンティ)のキャリア発達を援助する存在」(渡辺・平田 2006)や、「支援マインドを持ち、メンティへの内発的モチベーション(強制や押しつけではなく、自分からやりたいという動機)を高め、課題(目標)の達成や問題の解決に到達できるように随所において支援する人」(大野 2013)などがある。

欧米の大学では、教員は学生にとって良きメンターである必要があるとの考えが浸透している。例えば、著者(桜井)が在籍していた米国フロリダ大学でも、教員、研究員向けの「良きメンターになるために」といったセミナーと、学生向けの「良きメンターを見つめるために」といったセミナーが定期的に開催されていた。同様の取り組みは、米国の他の大学でも行われており、メンタリングの概念や手法が、教員にとって学生を一人前の人間に育てるために、また教員と学生との間で信頼関係を築くために重要であることが広く認識されていたと考えられる。



写真 1. フラフープを使用した共同作業に関するエクササイズ

メンタリングについて、その全てを本稿で説明することはできないが、メンターがメンティと接する上で特に重要と言われていることが、

① 価値の押しつけではなく、共に成長する姿勢、② 相手のニーズや立場などを理解し、それに対応すること、③ 相手を思いやり、未来志向的な態度で接すること、④ 自分の限界を知って、他者に援助を求める謙虚さを持つこと、などである(渡辺・平田 2006)。教育心理学における先行研究でも、励まし、褒めることで、授業の成功を導き、学生のソーシャルスキルや自尊心を向上させることができること示されている(渡辺・原田 2007)。効果的なメンタリングを実践するための手法として、相手の個性や価値感、また成長段階を把握するためのツール(例えば後述するワークショップで使用したDisc診断など)や、信頼関係を築くための効果的なコミュニケーション手法などが多数存在する。狭義のメンタリングは、上記の通りメンター(教員)とメンティ(学生)との間のやりとりを指すが、相手のことを理解し支援関係を築くという意味においては、学生同士でもメンターとメンティの関係を形成することは可能である。お互いを理解し、共に成長することを目指す広義のメンタリングの概念や手法は、研究室など組織の活性化のためにも有効で

ある。

以下、著者らが研究室で実施した取り組みについて紹介する。

メンタリングの手法を応用した 研究室活性化の取り組み

著者らは、メンタリングを応用した取り組みを、所属する横浜国立大学大学院の研究室で2013年に実施した。当時のメンバーは、修士課程1年生が3人、2年生が5人、博士課程2年生が1人、3年生が2人、研究員が3人、教員が1人という構成になっていた。研究室では、①ゼミの際に一部の年上の学生や研究員ばかりが発言し、若年層がほとんど発言しない、②研究が思うように進まない学生がいる、③学生間及び学生と教員との間で距離感があり、コミュニケーションがとれていない、などの課題があった。実際、ワークショップを開催する前に、研究室の学生に実施したアンケートでは、大半の学生が「自分のゼミへの貢献度は低い」、「自分はゼミで思うように発言・質問ができていない」、「研究室の他のメンバーの研究内容をしっかり理解できていない」と答えていた。

そこで、研究室ではメンバー間の信頼・支援関係の構築と研究室の活

性化などを目標に、2013年10月にワークショップを開催した。なお、ワークショップはメンタリングを応用した人材育成セミナーを企業や医療機関で実施している株式会社統合共育研究所にお願いをした。当日は、まずメンバーの緊張をときほぐし、ワークショップをスムーズに始めるためのアイスブレイクとして、フラフープを使ったエクササイズを行った(写真1)。このエクササイズでは、メンバーが皆で息を合わせるということが重要になり、複数人が集まると一つのことを一緒にすることがいかに難しくなるかを学んだ。次に、講師から、①夢を実現する人や実行力のある人の特徴、また元気のある大学生と元気のない大学生の違いに関して、②人間力を構成する5つの力(知力、行力、感力、場力、活力)について、③学生が主体的にゼミに参加するために、まずは個人が目標を明確にし、更に研究室を活性化させるために、研究室として目標を定め、それを共有することが重要であるという話があった。これら人間力や目標を持つことの重要性については、随時グループに分かれて議論し、お互いの理解度や共感度を確認した。次に、個性対応対人スキル(Disc診断)について学んだ。Discとは、行動のパターンにより人間を大きく以下の4つの分類に分ける方法である。

- ・ D = Dominance (主導型) … コミュニケーションの仕方が一方的で直接的、意思決定は早い
 - ・ i = Influence (感化型) … コミュニケーションの仕方は鼓舞的かつ説得的、衝動的な意思決定をする
 - ・ S = Steadiness (安定型) … コミュニケーションの仕方は双方向的で相手の立場になってフィードバックをする、人間関係を重視した意思決定をする
 - ・ C = Conscientiousness (慎重型) … コミュニケーションの仕方は親和的で、詳細を提供する、意思決定に多くの時間と情報を要する
- これをもとに、それぞれの人物の個性に応じて、信頼関係の構築のために効果的な接し方、対応方法、スキルについて学んだ。例えば、日本人の大半はSタイプ(安定型)に属すると言われているが、Sの特徴のある人には、相手の陰日向のない努力や配慮を褒めることや、相手のとまどいに理解を示しながら決断を援助することが信頼関係を築くために効果的である。人間の特徴や対応方法を単純化し過ぎていくという弱点はあるものの、Disc診断は相手と信頼関係を築くために参考になる指針を提供してくれる。当日は、グ

表1 ワークショップ後に研究室の学生から寄せられた感想

- 研究室の運営に関して、学んだ個性対応スキルを考慮して、それぞれの発言や積極的な参加を促すようにしたい。
- 価値観の違う人たちがどう打ち解けるかは難しいが、出来る範囲で人間関係を構築していこうと思った。
- 常に相手の立場にたって考えることで、本当の意味でいい人間関係を構築できると考えた。
- 研究生活において、相手の話を良く聞き、相手が何を求めているのかを考えることで、より良い提案、相談が出来ると思った。
- これを機に、研究室がまとまればよい。
- 研究は、多くの議論によって進むが、議論し合うときに信頼関係がとても大事だと気付かされた。
- 『苦手な人』を『苦手な人』で終わらせず、まずはその人を理解し、その人のニーズを探っていきたい。大切なのは理解しようとする意識を持つこと。自分なりに考えたその人のニーズに少しずつ応えることで、良好な関係を築いていきたい。
- 研究室の活性化につながった。研究についての話題以外について意見交換ができたことは、今後同じ研究室のメンバーとして活動を円滑に運営していくうえでとても有意義であった。

ループに分かれて各自がDisc診断を行い、結果をグループ内で共有したことで、メンバー間がお互いについて理解を深め、距離感が縮まった印象を受けた。最後に参加者全員が、それぞれの研究や人生における目標について発表し、一日のワークショップが終了した。ワークショップ後のアンケートでは、学生から「信

頼関係を構築することの重要性に気づいた」、「研究室の活性化のための一歩になった」、といった感想が寄せられた(表1)。

ワークショップの3週間後には、研究室として何を指すのかを、学生が自ら主体的になって決めていくための意見交換会を行った(写真2)。

写真 2. 研究室の目標を決めるための意見交換会の様子



表 2. 意見交換会で決まった研究室の目標

<p>目指している研究室の姿</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本研究室では、リスクを伴う社会問題を扱い、問題解決への貢献を目指す実用研究と、基礎研究双方ができる。 ・本研究室は、個々の知識レベルが高く、多様性に富む社会に対応し活躍できる人材の輩出を目指す。
<p>研究室で大切にしたい価値</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本研究室では多様な価値観を生かした、実験的、新規的かつ、自由な発想を大切にします。これらの価値を生かすことで共進化することを旨とする。
<p>具体的行動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研究室内外でコミュニケーションを積極的にとる(学年を超えた交流、研究室にできるだけ). ・リスク学の基礎は全員が各自理解しておく。 ・柔軟な姿勢で随時、自主ゼミ、研究相談を開催し、個々のレベルを強化する。 ・情報発信(学会発表、個人のホームページ、投稿論文、シンポジウム企画)をする。

ここでは、最初に、教員から本研究室の特色など説明があったうえで、研究室メンバー(学生、研究員、教員)が4つのグループ(1グループ4人程度)に分かれて、①目指している研究室の姿、②大切にしたい価値観、③具体的行動について、ディスカッションし、各グループごとに結果をまとめた。各グループの結果を全体で共有し、最後に、それらをもとに研究室としての目標をまとめた(表2)。

まとめ

以上、メンタリングについての概略と、大学の研究室で行った取り組みについて紹介した。メンタリングには、様々な手法があるが、ここでは学生一人ひとりの個性やニーズにあった対応をすることで、お互いを知り、信頼・支援関係を深めた事例を紹介した。また、研究室の目標を教員がトップダウンで決めるので

はなく、学生やその他のメンバーと一緒に、価値観を共有しながらボトムアップで決めることで、メンバーそれぞれがゴールに責任を持つようになる。これらの取り組みの後に、学生間及び学生と教員間との距離感が近づき、組織内のメンバー全ての間で広義のメンターとメンティーの関係を形成するための一歩になった。メンバー間で積極的に相談が行われるようになり、その後のゼミでも若手の発言も増えたと著

者は実感している。ただし、研究室は学生が一年のサイクルで変わっていくこともあり、メンタリングの成果を持続させていくには、定期的な、こういったゼミ以外のお互いの目標の共有や研究室のゴールの再確認をする意見交換会などを開いていくことが重要である。こうした環境づくりが、最終的には、研究室での議論の活発化を促進し、一人一人の業績を上げていくことに寄与するであろう。

参考文献

- 朝日新聞 2014年7月10日朝刊「博士離れ止まらない」。
- 中央教育審議会 大学教育部会(2011) 日本の大学教育—三つの問題点。
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingai/chukyok/chukyok04/015/gijitoku/_icsFiles/afilefile/2011/09/01/1310371_3.pdf (アクセス2014年11月6日)
- 大野雅之(2013)メンタリングガイド Ver.04. 統合共育研究所。
- 渡辺三枝子・平田史昭(2006)メンタリング入門。日本経済新聞社。
- 渡辺弥生・原田恵理子(2007)高校生における小集団でのソーシャルスキルトレーニングがソーシャルスキルおよび自尊心に及ぼす影響。法政大学文学部紀要 55:59-72。



桜井 良

(さくらい りょう)

慶應義塾大学法学部政治学科を卒業後、ロータリー財団国際親善奨学生として米国フロリダ大学大学院に留学し、学際的生態学(Interdisciplinary Ecology)修士号と博士号を取得。専門は野生動物管理における社会的側面(「ヒューマン・ディメンション」)、環境教育政策評価。