

## 若手教員へのメンタリングに関する研究

所属校：足立区立鹿浜小学校  
氏名：松村 優子  
派遣先：早稲田大学教職大学院

キーワード：人材育成・メンタリング関係・「部分的関係モデル」・「キャリア的機能」・「心理・社会的機能」

### I 研究の目的

現在、教員の「大量退職」「大量採用」の時代を迎え、学校の中に若手教員の割合が急速に高まっている。これまでは学校の中で若手と考えられ先輩教員から学びながら教員としてのキャリアを積んでいた世代が、これからは中堅層として組織の重要な役割や若手教員の育成を担わなければならなくなった。このような現状から、若手教員の育成を通じて中堅教員も成長するような人材育成のあり方を模索する必要がある。

これに対応するための方法として、メンタリングが注目されている。メンタリングとは、「知識や経験の豊かな人々（メンター）が未熟な人々（プロテジェ）のキャリア形成と心理・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うこと」（久村，1999）<sup>1</sup>である。メンタリングは、メンターとプロテジェの人間関係を基盤としていて、従来の人材育成で行われている技術や知識の向上のための育成を含みつつ、心理・社会的な側面へのサポートも行っていくものである。一方、メンタリングを通じて、メンター自身も成長することができる」とされている。

このように、メンタリングは、現在の学校における課題に対処し得る有効な人材育成の方法と思われる。そこで、メンタリングの実践を行い、メンタリングの機能や現在の学校組織に対応したメンタリング関係を考察する。

### II 研究の方法

#### 1 理論的研究

学校組織におけるメンタリングの機能やメンタリング関係のあり方を考察する。

#### 2 実践的研究

##### (1) 目的

東京都公立M小学校にて、早稲田大学教職大学院の実習においてメンタリングの実践を行い、メンタリングの機能やメンタリング関係がメンターやプロテジェ

に及ぼす影響について検討する。

#### (2) 実践期間

2008年9月5日～12月5日 週1回

#### (3) 研究対象

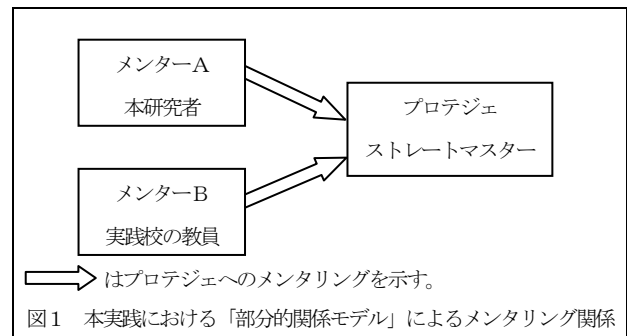
メンターA 教職大学院の学生（現職の中堅教員）。本研究であり、実践者。

メンターB 実践校の中堅教員であり、プロテジェの指導教官。

プロテジェ 学部卒業後間もない教職大学院の学生。教員免許は所有しているが現場経験はないため、初任者教員と同等のキャリアと考えられる。

#### (4) 実践内容

Dayhoff (1983) が提唱した「メンタリングの部分的関係 (partical relations)」モデルをもとに、図1のようなメンタリング関係を設定して、プロテジェの学習指導力向上を目的としたメンタリングを実践した。



### III 研究の結果

#### 1 理論的研究

##### (1) メンタリングの機能

Kram (1988) は、メンタリング行動（メンターがプロテジェに及ぼす具体的な行動のこと）を「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」の2つの機能と下位概念で捉えることが可能であるとした。

「キャリア的機能」とは、プロテジェのキャリア形成を促進させる働きをするものであり、「スポンサーシップ」、「推薦と可視性」、「コーチング」、「保護」、「やりがいのある仕事の割り当て」の5つの下位概念によ

<sup>1</sup> 久村恵子(1999)「経営組織におけるキャリア及び心理・社会的支援行動に関する研究—メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて—」, p.44

って構成されるとした。「心理・社会的機能」とは、専門的な役割におけるコンピテンス、アイデンティティ、有効性を高める働きをするものであり、「役割モデル」、「受容と確認」、「カウンセリング」、「交友」の4つの下位概念によって構成されるとした。

## (2) メンタリング関係

メンターには、自然発生的な私的なものと人材育成を目的として意図的、計画的にプロテジェとペアにする公的なものがある。これまでは、豊富な経験をもつ先輩教員が経験の少ない後輩教員の面倒を見て、仕事面や心理面での成長を支援したという例がある。これは、人材育成という点では大きな効果があるが、「偶然性」によって成立していて、全ての教員が自然発生的にこのような関係を得られることは期待できない。そこで、学校組織の中に意図的なメンタリング関係を設定して、制度として位置づける必要があると思われる。

## 2 実践的研究

### (1) メンタリング行動と機能

実践後、プロテジェに聞き取りを行って本実践におけるメンタリング行動を明らかにして、Kramの機能による類型で分類を行った。その結果、メンタリングの機能を概ね提供することができた。中でも、「コーチング」と「役割モデル」のメンタリング行動が多く見られた。「コーチング」では、学習指導力の他にも児童への接し方や学級経営に関すること、教員としての心構え等も含まれおり、学習指導力の育成を通して様々なメンタリング行動を必要としていたと言える。キャリア的機能だけではなく、心理・社会的機能も多く見られた。中でも、「役割モデル」が多く見られ、これはメンターからプロテジェに対してはたらきかける行動だけではなく、メンターの言動そのものがプロテジェのキャリア形成に大きく影響すると言える。

### (2) メンタリング関係

プロテジェ、メンターBから「部分的関係モデル」によるメンタリング関係について聞き取りを行った。その結果、プロテジェには、二人のメンターでメンタリングを行うことで、足りない部分をもう一方のメンターが補ってくれる、二人が同じことを言うと重要性が分かるし理解が深まる、プロテジェがそれぞれのメンターから望ましいメンタリングを選択できる等の利点があった。一方、メンターには、もう一方のメンターの行動が自身のメンタリング行動の手本や参考になること、役割や育成内容を分担できること、違った視

点、違った切り口で指導・助言できること、連携・協力して育成することが可能等の利点があった。

### (3) プロテジェやメンターへの効果

プロテジェは、基本的な指導技術や学習指導案作成の過程について理解を深める、学習指導における自身の新たな課題に気付く等の変容が見られた。また、教員経験が浅いため、メンターとの関係を基盤とした心理的な支援や総合的な育成が効果的だった。

メンターAである本研究者には、以下のような効果を及ぼした。プロテジェの学習指導について指導・助言するために、学習内容や指導技術について勉強したり、これまでの学習指導について振り返って経験から学んだことや知識を整理したりした。また、プロテジェの手本となるべく行動や態度をとろうという意識、後輩を育てるという意欲や使命感が生まれ、中堅教員としての自覚や教員経験にふさわしいキャリアを形成したいという気持ちが高まった。メンターBとの関係では、情報交換や学び合いをして高め合ったり、プロテジェへの接し方を学んだりしていた。また、プロテジェへのメンタリングで課題に直面した時等に、相談にのりサポートしてくれた。同一プロテジェのメンター同士という立場を意図的に設定したことで相互的な関係が形成され、二人の間にメンタリングのような機能が働いた。

## IV 考察

若手教員、特に初任者教員には、学習指導や生徒指導、学級経営など職務能力を育成するだけではなく、教員としての姿勢や態度、社会人としてのマナーなども伝えていく必要がある。若手教員が一人前の教員へと成長していくには、キャリア形成と心理・社会的な支援の両機能を備えたメンタリングは効果的と思われる。一方、中堅教員がキャリア形成をしていくには、ベテラン教員から教わるだけではなく、若手教員を育てることで自分自身も成長していくという発想の転換が求められると思われる。

「部分的関係モデル」によるメンタリング関係は、プロテジェがそれぞれのメンターとの関係やメンターがもたらす機能を比べる可能性もある。また、メンター同士の指導内容が一致していないと、プロテジェが混乱する可能性もあり得る。学校組織において、中堅教員、若手教員の双方が成長につながる教員間のペアを見出してメンター制度として設定して、メンタリングやその機能を教職員に周知させることが重要である。