

■■ 特集「現場に生かす人間関係研究」

メンタリングにおけるオリエンテーション・プログラム開発および  
メンタリングの評価測定尺度の作成とその検討

津 村 俊 充

(南山大学人文学部心理人間学科)

はじめに

1990年代半ばぐらいから、企業の人材開発（HRD：Human Resource Development）にたずさわる人々の間で、メンターやメンタリングという言葉が注目を集めるようになってきている。“メンタリング(mentoring)”とは、一般に「経験豊かな人(mentor、メンター)が、未熟な人(protégé、プロテジェ、もしくはmentee、メンティ)に対して行うキャリア発達への支援と、心理・社会的な支援」をさしている。「メンター(mentor)」という言葉の語源は、ホメロス(Homer)の叙事詩『オデュッセイア(The Odyssey)』の中に登場する「メントル(mentor)」という男性の名前にある。このメントルという男性は、オデュッセウス王の僚友であり、王の息子テレマコス(Telemakhos)の教育を任されたほどの賢者であった。彼は、テレマコスにとってよき指導者、よき理解者、よき支援者として役割を果たしたといわれている（渡辺・久村、1999a）。

近年、外資系の企業を中心に、“メンタリング”の導入の検討が行われている。K. Kram(1983)は、メンタリング行動の記述と分類を行い、仕事に関わる「キャリア的な支援行動」と組織の中で生きる個人の「心理・社会的な支援行動」の2つの機能を指摘している。また、その成果として、プロテジェだけでなく、メンターにおいてもキャリア発達が促進され、組織に対して効果的な影響を与えていることを報告している。（渡辺ら、1998、1999b、久村、1999）

企業におけるメンタリング制度の導入目的には、新規参入者である新卒の採用者や中途採用者といったメンティの早期育成を目的としていることはもちろんであるとともに、メンター自身のキャリア発達向上をめざしているのである。

また、メンタリングは20世紀初めの米国におけるBBBS運動(Big Brothers

Big Sisters Movement)による非行少年少女の更正支援活動として始められたとされ、今日の米国においても、メンタリングは、青少年の健全育成のためのプログラムにも適応されている。(松田ら、1995、渡辺、2003)

メンタリングは、現在の産業界における企業システムとしてだけでなく、今日の学校教育における諸問題を鑑みると、学校教育、地域教育の中においてもメンタリング・プログラムは、子どもたちの健全育成のために有効であると考えられる。我が国でも、広島市教育委員会が2003年度から、子供たちの成長支援システムとして、メンタリング制度を導入し、成果を上げようとしている。

メンタリング制度を導入するためには、様々な準備が必要になる。メンタリング制度を導入するための基礎的なプロセスがFigure 1に示されている(渡辺・久村、1999a)。ただ、これも一般的なプロセスであり、各企業において自らの組織にふさわしいメンタリング制度作りをしていく必要がある。

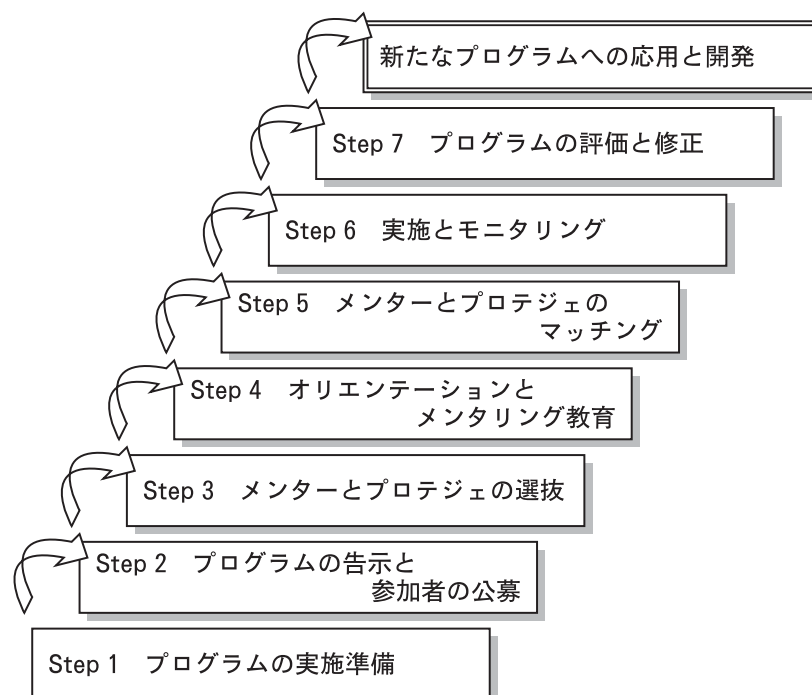


Figure 1 メンタリング・プログラム実施プロセス (渡辺・久村、1999a)

メンタリング制度を導入するためには、まず実施担当部門が中心になって、制度導入の目的の明確化からはじまり、対象メンティとメンターのマッチングをどのようにするのか、制度を維持するための方策にはどのような体制をとるのか、そうしたシステム構築のために経営幹部の理解をいかに求めるかなど準備段階【ステップ1】での仕事はとても重要になる。そして、実際にメンタリング・プログラムの告示と参加者の募集の【ステップ2】に入ることになる。企業体によってはすでにメンティは新卒者であったり、中途採用者であったりして決定しているケースが多いだろう。公募システムでのメンタリング制度の場合には、【ステップ3】でメンター、メンティのリストを作ったり、実施のための目的や参加基準に照らし合わせたりしながら、公平かつ公正にプログラムに適切なメンター、メンティの選抜が行われることになる。【ステップ4】

では、メンタリング・プログラムの理解を目的とした教育の実施を行う。このことはメンター、メンティに対する教育はもちろんのこと、広く全従業員にメンタリング制度を理解してもらうための教育・研修につながることもなるだろう。【ステップ5】で、メンターとメンティのマッチングを行う。【ステップ6】では、メンタリングが実際にどのように行われているかに関して担当部門を中心にモニタリングするとともに、よりよいメンタリング関係を創造できるような支援的な介入を行う。そして、【ステップ7】でメンタリングの成果を全体的に評価し、さらに今後の新しいメンタリング制度の充実に向けてプログラムの応用と開発に取り組むことになる。

本論では、【ステップ4】にあたる「オリエンテーションとメンタリング教育」の実践プログラムの取り組みの紹介を行いたいと考えている。また本実践プログラムは、【ステップ5】の「メンターとメンティとのマッチング」に関わるプログラムにも展開しており、両ステップの機能を果たすプログラムに発展している。

第I部では、メンタリング教育のプログラムの開発と実践を巡って、具体的なプログラム内容を記載していく。メンタリング行動の主たる領域は、幅広く人間関係能力であると考えられることより、本報告では、A社の中堅の社員を対象に、人間関係トレーニングの領域での学習方法として“ラボラトリーメソッドによる体験学習”を用いたメンター・トレーニングのプログラムを紹介するとともにその意味を探ってみたいと考えている。

また、第II部では、メンタリングを評価するための測定尺度の作成と検討を行うとともに、メンタリングの意味や意義を感じることができるメンター、メンティの要因としてどのようなことが影響しているかも探求する。

## 第I部 メンタリング教育のプログラムの開発と実践

### 1. メンタリング制度導入について

A社にメンタリング制度を導入するにあたり、(株)プレスタイムの依頼を受け、筆者とA社の人材開発グループのトレーニングマネージャーA氏と同グループのB氏と、プレスタイム社のC氏と2001年3月に初会合を開き、その後何度も相互にやりとりを行い、本論で紹介するメンター・トレーニング・プログラムの初回バージョンを開発した。実際に、このプログラムは2000年度内に、メンター対象のメンタリング研修として実施した。

A社は、創設と同時に業績が飛躍的に伸び、日本における重要な企業として成長している。ただ、当時(2001年)は、中途採用者による人的リソースの拡大により企業成長を遂げており、企業内の風土としてはどうしても最近の産業の宿命ともいえる競争的な状況を醸成することになり、ストレスフルな企業風土であった。こうした状況から企業風土として信頼し合う関係作りやお互いに

影響し合い成長し合える風土づくりに取り組みたいという思いは人材開発グループはじめ管理部門である経営上層部も強く感じていたのである。また、2001年度は初めて新卒者を新規採用者として迎え入れる年でもあり、彼らを企業に迎え入れ企業人として活躍する社員育成ができるシステム作りが急務であった。

そこで、新卒者のメンティの教育と現従業員のキャリアアップの一助としてメンタリング制度の導入を検討したのである。導入当初は、まだ周囲の従業員の理解も比較的低く、メンタリングの推進役となった人材開発グループのメンバーは苦勞をされたことと思う。ただ今は、米国本社のメンタリング制度推進の力も加わり、メンタリングは定着した制度として機能し始めている。まさに、4年間の努力が実り始めているといえる。

## 2. これまでのメンタリング制度に関わる筆者のトレーニング実績

2001年3月30日のメンター・トレーニングを皮切りに、2004年10月28日現在まで、26回の研修を行い、延べ508名の社員と研修を通して会ってきていることになる (Table 1)。これは現従業員数の約1/3にあたる数である。

本論では、第1回の記念すべき「メンター・トレーニング：パイロット研修」のプログラム内容を紹介をする。

これまでの大きなトレーニング実施の流れとして、2002年9月に行われた「メンタリング研修」からは、メンターとメンティとがカップルで参加することを基本に行われるようになってきている。

それまでは、研修の名称が「メンター・トレーニング」とされていたように、メンターを対象にしたプログラム実践であった。マッチングが行われた後に、メンター・トレーニングが行われるようになってからはメンティの参加者も混在する形で研修を行っていた。新卒者を対象とするプログラムは「メンティ・トレーニング」と称し、新卒者だけは新卒者対象の教育プログラムとして実施していたのである。最近では、新卒者対象のメンタリング教育プログラムでも、メンターとカップルで参加することを基本に実施している。

その意味において、前述したように、本プログラムは「オリエンテーションとメンタリング教育」と「メンターとメンティのマッチング」の両ステップの機能を果たすことができるようになったのである。

その他、メンタリングにおけるモニタリングの機能をもたすために「メンタリング・フォロー研修」やメンタリング終了後にメンタリング活動からの学びをより定着させるための「メンタリング完了セッション」のプログラムも試みている。

Table 1 筆者のメンタリング教育のトレーニング実績(2004/12/31 現在)

No	セミナー名	開催日	参加
1	メンター・トレーニング：パイロット研修	2001年3月30日	33名
2	新卒対象メンティ・トレーニング	2001年9月18日	29名
3	メンター・トレーニング	2001年9月20日	12名
4	メンター・トレーニング	2001年12月3日	9名
5	新卒対象メンティ・トレーニング	2002年6月28日	13名
6	メンター研修	2002年7月8日	14名
7	メンタリング研修(メンター・メンティカップル参加)	2002年9月24日	20名
8	メンタリング研修	2002年10月7日	33名
9	メンタリング研修	2002年11月11日	32名
10	メンタリング・フォロー研修	2003年1月20日	18名
11	メンタリング研修	2003年1月24日	23名
12	新人メンタリング・フォロー研修	2003年2月26日	23名
13	メンタリング研修	2003年3月14日	29名
14	メンタリング・フォロー研修	2003年3月25日	11名
15	新卒対象メンタリング研修	2003年4月21日	34名
16	メンタリング研修	2003年5月22日	12名
17	メンタリング・フォロー研修	2003年6月11日	4名
18	メンタリング研修	2003年8月27日	10名
19	メンタリング研修	2003年11月12日	14名
20	メンタリング研修	2004年2月4日	27名
21	メンタリング研修	2004年2月25日	19名
22	メンタリング完了セッション	2004年3月22日	4名
23	メンタリング研修	2004年4月26日	15名
24	メンタリング研修	2004年6月2日	16名
25	メンタリング研修	2004年8月11日	29名
26	メンタリング研修	2004年10月28日	25名
		合計(延べ人数)	508名

以下に、メンター・トレーニング・プログラムの概略を紹介する。

### 3. トレーニングの目的

A社の中堅社員(チームリーダー、マネージャークラス)を対象に、下記のようなトレーニングのねらいを提示し、メンター・トレーニング・プログラムへの参加を呼びかけた。

- ・メンター/メンタリングに関する基礎知識を習得する。
- ・メンターとして必要不可欠な「対人関係スキル」(傾聴スキル/フィードバックスキル/観察スキル)を向上させる。
- ・メンターとしてメンティとどのように関わっていけばよいのかを考える。

### 4. トレーニング参加者と教育スタッフ

24名定員で募集を行ったところ、48名の参加希望があった。最終的には、32

名の参加者になった。本プログラムは、(株)プレスタイム主催による「メンター・トレーニング」であり、本プログラムの教育スタッフは、筆者を中心に2名のプレスタイムのスタッフ、計3名がプログラムの展開とメンバーの動きに併せて、介入を試みていった。

## 5. トレーニング方法

- (1) メンター／メンタリングについて小講義を行い理解を深める。
- (2) グループ討議と観察、および面談など、傾聴・フィードバック・観察の“体験”を通して、それらのスキルの基礎を体得・向上させる“体験学習”による実践トレーニングを用いる(津村、2002)。

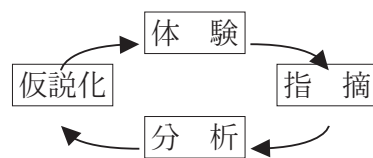


Figure 2 体験から学ぶ循環過程

## 6. 具体的なトレーニング・プログラム

「メンター・トレーニング」は下記に示されているような9:30～19:30までの長時間にわたる1日のプログラムであった。

9:30

- ◆はじめに、自己紹介と一日のプログラムの導入
- ◆小講義「人間関係とは何か」「人間関係を観る視点としてのコンテンツとプロセス」「体験から学ぶ循環過程」

10:00

- ◆小講義「メンタリングとは」「メンターの役割」

10:20

- ◆実習「ライフラインー私のメンタリング体験ー」  
記入と分かち合い

10:40

休憩

10:50

実践トレーニング 1

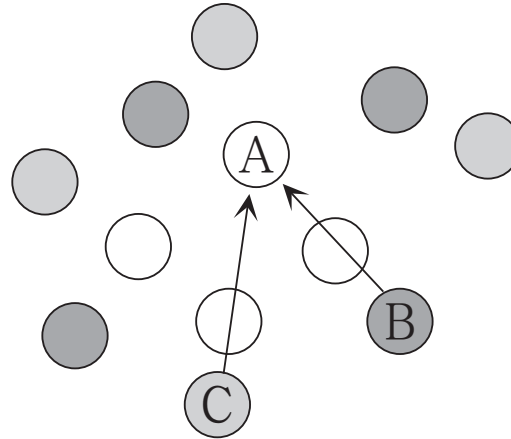
- ◆導入・グルーピングと役割の決定  
(A=メンティー役、B=メンター役、C=観察者)
- ◆小講義「グループプロセスの観察視点について」
  - ・リーダーシップのありよう(課題達成への働きかけ、メンバーへの働きかけ)、
  - ・コミュニケーション、
  - ・雰囲気などの視点について解説をす

る(資料1参照)。

- 「観察メモ1」は、「課題解決能力」、「企画立案と遂行能力」、「コミュニケーション能力」、「チームワーク能力」、「交渉力」などのチームで仕事をする際の要件が記載されていた(資料2参照)。

(1) チーム実習とその観察(Aのグループ活動←B、C)

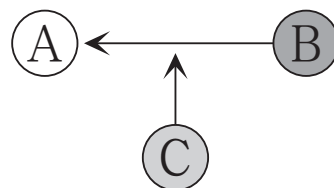
観察者は、「観察メモ1」をもとに観察する。



(2) メンティーとの面談(フィードバックA←B)と観察

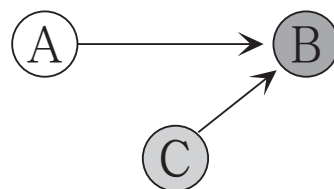
観察者(C)は、メンティー(A)に対してメンター(B)が、面談(フィードバック)しているところを「観察メモ2」をもとに観察する。

「観察メモ2」には、面談における要件として、「雰囲気(人間性)」、「受容的な関わり」、「双方通行のコミュニケーション」、「本人の気づきの促進援助」、「課題達成に関する問いかけ」が記載されている(資料3参照)。



(3) メンターへのフィードバック(B←C、A)

メンター(B)の面談のありようについて、「観察メモ2」を参考に、A(メンティー)とC(観察者)からフィードバックをする。



◆インタビューとコメント

小講義「コミュニケーションプロセスと傾聴のポイント」

15:40

休憩

15:50

実践トレーニング 2

◆役割を交替して（B＝メンティー役、C＝メンター役、A＝観察者）、  
実践トレーニング1の(1)、(2)、(3)を順次実施する。

(4)インタビューとコメント

小講義「フィードバックについて」

18:10

休憩

18:20

実践トレーニング 3

◆役割を交替して（C＝メンティー役、A＝メンター役、B＝観察者）、  
実践トレーニング1の(1)、(2)、(3)を順次実施する。

◆インタビューとコメント

小講義「実践に向けて：新しい試みのための行動目標とは」

19:35

閉会&アンケート

19:40

以上のようなプログラムの流れであった。

## 7. トレーニングの効果と考察

このトレーニングは、学習者が自らの力で気づくことと、共に学んでいる仲間からのフィードバックにより気づきを広げ、そしてそれらの気づきを分かち合いにおいて話し合うことで、学びを深めるようなプログラム展開になっている。

◆満足度について：不満から満足まで、5段階評定で評定を求めた。結果、3（どちらとも言えない）：3名、3.5：1名、4（やや満足）：12名、5（満足）：17名であった。全体的には、満足度の高いトレーニングであった。

◆学習内容と現場への適応について：＜学び＞・メンターに関する基本的な指針を得ることができた。・コミュニケーションの重要性を学ぶことができた。自分の対人関係のありようを再発見することができた。＜現場への応用＞・相手への気持ちにもう少し敏感になっていく必要がある。・相手がとった行動をしっかり評価し、モチベーションを高めていく努力をしたい。・しっかりと観察することを通して相手の新しい部分の発見をしていきたい。＜不十分な点＞・もう少し理論的な背景について知りたかった。・実習が豊富すぎて、何が大切かが見えにくかった。・スタッフからの指摘や評価がほしい。



このトレーニングの最後のインタビューで、参加者の方から『A社魂は、勝手に育っていけということだと思っていた。これまでは、自分と同じように、後輩たちに苦労をさせようとしていたが、今日の研修から、もう少し人を大切にすること、やさしくなってもいいのかなと考え出している。』『自分の努力を見守ってくれていることの喜びを、今日の研修から充分に実感することができた。パートナーに感謝をしたい。』『この学びを現場に活かしていきたいと思っている』といった、意見が飛び出したことから、驚きと同時に、現在の企業が生産効率の追求ゆえ、人間尊重の風土づくりが難しくなっている状況をうかがうことができる。

メンター・トレーニングそのものが、明日の企業・経営のためのメンタリングに向けてのトレーニングであると共に、本研修プログラムそのものが、企業人にとって日常の人間関係の希薄さに潤いを与えるような重要な機会になっていると言っただろう。

## 第Ⅱ部 メンタリングを評価するための測定尺度の検討

### 1. 目的

筆者は第Ⅰ部で記したように、ラボラトリーメソッドによる体験学習を導入したメンター・トレーニング・プログラムを開発し、実践してきている(津村、2001)。メンターとメンティを対象にしたメンタリングのためのトレーニング・プログラムを実施した後、実際に職場で一定期間メンタリングが行われその期間を終える頃には、その効果性を検討することは、トレーニングのプログラムの開発と実施とともに、重要な課題になっている。筆者は、本報告の前段階の調査研究として、測定尺度の検討をこれまでも行っている(津村、2002b)。

Kram(1983)は、メンタリング行動の記述と分類を行い、仕事に向けての「キャリア的な支援行動」と組織の中で生きる個人への「心理・社会的な支援行動」の2大機能を提唱している。

本研究では、トレーニングにおいて、特にメンターに求める人間関係のスキルの側面と、Kramが提唱する「キャリア的な支援行動」と「心理・社会的な支援行動」を代表するメンター行動を中心とした質問紙尺度を作成するとともに、メンタリングがいかに行われているかの二者間の関係のありようを測定する尺度やA社において期待するメンタリングの効果に関する項目も追加して質問紙を作成し、その尺度の信頼性を吟味することを目的としている。

また、メンターおよびメンティがメンタリング活動を意味ある体験として感じるのは、どのような要因が影響しているのかも検討する。

### 2. 方法

**調査対象者** 調査はメンターとメンティとがカップルで参加した2002年9月2

4日スタートのメンタリングから2004年2月25日にメンタリングをスタートし8月29日で公式のメンタリングを終了した人たちを対象として行なわれた。A社における公式のメンタリング期間は、6ヶ月である。

分析に用いたデータは、メンターとメンティのカップルの内、メンター81名、メンティ78名である。

**調査項目の作成** 調査項目として、田中(2001)、渡辺・久村(1999a)、Kram(1983)などを参考にし、メンタリング教育のトレーニング場面で用いたメンターやメンティへの期待される資質を参考にしながら、対人関係のスキルなども含めた項目を幅広く取り上げている。項目群は、Table 2に示されている25項目である。この尺度群は、MBMAS (Mentoring Behavior Mutual Awareness Scale) と命名し、A社の6ヶ月のメンタリング期間を終えたメンター、メンティに7段階でそれぞれ評定を求めた。

項目1～15項目がメンタリング活動におけるメンターとメンティのメンタリング行動を代表する項目である。また、項目16～23までは、様々な側面から見たメンタリング活動の意義や効果について測定する項目である。項目24は、A社がメンタリング活動を通して、特別に期待したいと要望があり採用した。さらに、メンタリング活動がいかに職場環境から支援されているかを尋ねる項目も追加している。いずれも7段階で評定を求めた。なお、メンティの項目7の「メンターは個人的な相談にも乗ってくれた」は、実際に相談を投げかけなかった場合には、該当なしとして回答するようにしている。

以上の25項目に加えて、自由記述の項目として、(1)メンタリング期間にA社のミッションを理解し実践しようとしたか、(2)メンターやメンティは相互の成長にどのように影響し合っていたか、(3)メンタリング・プログラムはどれぐらい意味があったか、(4)メンタリング活動へのその他の意見を自由記述で求めている。今回の分析においては、自由記述のデータのこの部分は扱っていない。

### 3. 結果と考察

#### (1) メンタリング行動尺度の因子分析

メンター、メンティとも、メンタリング行動として取り上げた15尺度に関して因子分析を行った。少々乱暴ではあるが、メンターとメンティとの行動項目に表現に若干の違いがあるものの、それぞれの行動はメンタリング行動の同じ側面を尋ねていると判断し、メンターとメンティとのデータを合わせて、因子分析(主因子法、バリマックス回転)を行った。

その結果、Table 3に示した結果を得ることができた。因子1は、項目3「問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけた」、項目11「メンティに仕事に役立つ知識・技能を教えた」、項目「やりがいのある仕事、または現

Table 2 メンタリング行動相互評定尺度(MBMAS)

	メンター用	メンティ用
項目 1	私は、やりがいのある仕事、または現状よりレベルアップできる仕事の機会をメンティに提供した。	メンターはやりがいのある仕事、または現状よりレベルアップできる仕事の機会を提供してくれた。
項目 2	私は、メンティの仕事などの悩みを聴いた。	メンターは仕事などの悩みを聴いてくれた。
項目 3	私は、問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけた。	メンターは問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけてくれた。
項目 4	メンティは自分の成長に向けて積極的に行動した。	私は自分の成長に向けて積極的に行動した。
項目 5	2人の関係は話しやすい雰囲気である。	2人の関係は話しやすい雰囲気である。
項目 6	私は、メンティに顧客や取引先、上司等、関係者と接する人脈をひろげた。	メンターは顧客や取引先、上司等、関係者と接する人脈をひろげてくれた。
項目 7	私は、メンティの個人的な相談にも乗った。	メンターは個人的な相談にも乗ってくれた。(特に相談を投げかけなかった場合には「該当しない」にチェック)
項目 8	私は、メンティの意見や気持ちを引き出そうとした。	メンターは私の意見や気持ちを引き出そうとした。
項目 9	メンティは私に自分の考えや疑問点などを話したり、質問したりした。	私はメンターに自分の考えや疑問点などを話したり、質問したりした。
項目 10	誠実に話しをすることができた。	誠実に話しをすることができた。
項目 11	私は、メンティに仕事に役立つ知識・技能を教えた。	メンターは仕事に役立つ知識・技能を教えてくれた。
項目 12	私は、メンティと話をする時、メンティのやる気を引き出すようつとめた。	メンターと話し合うことでやる気が生まれた。
項目 13	私は、メンティの意見や考え方を受け容れた。	メンターは私の意見や考え方を受け容れてくれた。
項目 14	メンティは私や職場に新しい視点を提供した。	私はメンターや職場に新しい視点を提供した。
項目 15	メンターとメンティは心を開き、応答しあえている。	メンターとメンティは心を開き、応答しあえている。
項目 16	問題解決のために協働で考え、課題を設定し問題解決に共に取り組めた。	問題解決のために協働で考え、課題を設定し問題解決に共に取り組めた。
項目 17	メンタリング活動を通して、リーダーシップを発揮する機会がもてた。	メンタリング活動を通して、やるべき仕事や知識を早期に習得できた。
項目 18	メンタリング活動を通して、自己能力開発の機会がもてた。	メンタリング活動を通して、自己能力開発の機会がもてた。
項目 19	メンタリング活動を通して、新しい視点が得られた。	メンタリング活動を通して、新しい視点が得られた。
項目 20	自分自身の成功/失敗体験等から得た経験知をメンティと共有するように務めた。	メンターの成功/失敗体験等から得た経験知を共有するように務めてくれた。
項目 21	メンタリング活動を通して、メンティの成長促進をサポートできた。	メンターはA社員としてのオーナーシップが発揮できるように、私の成長を促してくれた。
項目 22	メンタリング活動を通して、他者のために尽力(Making others great)とはどのようなことなのかを体験することができた。	メンタリング活動を通して、他者のために尽力(Making others great)とはどのようなことなのかを体験することができた。
項目 23	メンタリング活動は、私にとって有意義だと感じている。	メンタリング活動は、私にとって有意義だと感じている。
項目 24	A社での仕事にPassionを感じている。	A社での仕事にPassionを感じている。
項目 25	職場環境として、メンタリング活動を支援してくれる雰囲気があった。	職場環境として、メンタリング活動を支援してくれる雰囲気があった。
自由記述 1	あなたのどのような言動に、A社 Value(誠実さと正直さ、他者に対してオープンであり、他者をよくするために尽力する)があらわれていたと思いますか。メンタリング期間中の活動をふりかえりながら記述して下さい。	メンターのどのような言動に、A社 Value(誠実さと正直さ、他者に対してオープンであり、他者をよくするために尽力する)があらわれていましたか。メンタリング期間中の活動をふりかえりながら記述して下さい。
自由記述 2	あなたは、メンティが成長するために、どのようなチャンスや知識を提供しましたか?そして、それがメンティの成長にどのように影響を与えたと思いますか?出来る限り多くあげてみてください。	メンターは、あなた自身が成長するために、どのようなチャンスや知識を提供してもらいましたか?そして、それはあなたの成長にどのように影響を与えたと思いますか?出来る限り多くあげてみてください。
自由記述 3	あなたにとって、メンタリング・プログラム(Mentoring Program)はどのような意味がありましたか?メンター体験があなたを成長させたであろうことを聞かせてください。	あなたにとって、メンタリング・プログラム(Mentoring Program)はどのような意味がありましたか?あなたがメンティとして積極的に取り組んだこと(メンターへの関わりや仕事への取り組みなど)や、成長できたことを聞かせてください。
自由記述 4	その他、メンタリング活動について、またこのアンケートについて、ご意見等をご自由にお書き下さい。	その他、メンタリング活動について、またこのアンケートについて、ご意見等をご自由にお書き下さい。

状よりレベルアップできる仕事の機会をメンティに提供した」などの「キャリア的な支援行動」と、項目2「メンティの仕事などの悩みを聴いた」とか項目8「メンティの意見や気持ちを引き出そうとした」などの「心理・社会的な支援行動」を示している項目に負荷量が高く、メンタリング行動因子と名付けることができる。

Table 3 15尺度のメンタリング行動尺度の因子分析結果

	メンターによる評定	メンティによる評定	因子1	因子2	h <sup>2</sup>
項目03	私は、問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけた。	メンターは問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけてくれた。	<b>0.89</b>	0.20	0.83
項目11	私は、メンティに仕事に役立つ知識・技能を教えた。	メンターは仕事に役立つ知識・技能を教えてくれた。	<b>0.79</b>	0.25	0.68
項目01	私は、やりがいのある仕事、または現状よりレベルアップできる仕事の機会をメンティに提供した。	メンターはやりがいのある仕事、または現状よりレベルアップできる仕事の機会を提供してくれた。	<b>0.78</b>	0.15	0.64
項目12	私は、メンティと話をする時、メンティのやる気を引き出すようつとめた。	メンターと話し合うことでやる気が生まれた。	<b>0.75</b>	0.44	0.76
項目02	私は、メンティの仕事などの悩みを聴いた。	メンターは仕事などの悩みを聴いてくれた。	<b>0.71</b>	0.43	0.69
項目08	私は、メンティの意見や気持ちを引き出そうとした。	メンターは私の意見や気持ちを引き出そうとした。	<b>0.71</b>	0.42	0.68
項目07	私は、メンティの個人的な相談にも乗った。	メンターは個人的な相談にも乗ってくれた。 (特に相談を投げかけなかった場合には「該当しない」にチェック)	<b>0.64</b>	0.34	0.52
項目06	私は、メンティに顧客や取引先、上司等、関係者と接する人脈をひろげた。	メンターは顧客や取引先、上司等、関係者と接する人脈をひろげてくれた。	<b>0.62</b>	0.27	0.46
項目15	メンターとメンティは心を開き、応答しあえている。	メンターとメンティは心を開き、応答しあえている。	0.26	<b>0.85</b>	0.79
項目10	誠実に話しをすることができた。	誠実に話しをすることができた。	0.36	<b>0.74</b>	0.67
項目05	2人の関係は話しやすい雰囲気である。	2人の関係は話しやすい雰囲気である。	0.24	<b>0.70</b>	0.55
項目13	私は、メンティの意見や考え方を受け容れた。	メンターは私の意見や考え方を受け容れてくれた。	0.47	<b>0.70</b>	0.71
項目04	メンティは自分の成長に向けて積極的に行動した。	私は自分の成長に向けて積極的に行動した。	0.10	<b>0.68</b>	0.48
項目14	メンティは私や職場に新しい視点を提供した。	私はメンターや職場に新しい視点を提供した。	0.40	<b>0.61</b>	0.54
項目09	メンティは私に自分の考えや疑問点などを話したり、質問したりした。	私はメンターに自分の考えや疑問点などを話したり、質問したりした。	0.59	<b>0.60</b>	0.72
	自乗和		5.42	4.30	9.72
	寄与率		36.12	28.65	64.78
	$\alpha$ 係数		0.93	0.92	

一方、因子2は、項目15「メンターとメンティは心を開き、応答し合っている」、項目10「誠実に話をすることができた」、項目5「2人の関係は話しやすい雰囲気である」などに負荷量が高かった。よって、因子2は、「信頼関係づくり」因子と命名することにした。

2因子による寄与率は、64.78%と高く、それぞれの因子の信頼性係数も、0.93、0.92と高い値を示している。

ただ、本尺度をメンタリング後のメンター、メンティのメンタリング行動を測定するために利用することを考え、第1因子の8尺度に関して、再度因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った。その結果が、Table 4である。項目2、項目7、項目8、項目12の4項目は、「心理・社会的な支援行動」因子として、項目11、項目6、項目3、項目1は、「キャリア的な支援行動」因子として解釈することができた。2因子の寄与率は71.89%あり、それぞれの信頼係数も、0.91、0.88と比較的高い値を示している。

Table 4 8尺度のメンタリング行動尺度の因子分析結果

	メンターによる評定	メンティによる評定	因子1	因子2	h <sup>2</sup>
項目02	私は、メンティの仕事などの悩みを聴いた。	メンターは仕事などの悩みを聴いてくれた。	<b>0.86</b>	0.33	0.85
項目07	私は、メンティの個人的な相談にも乗った。	メンターは個人的な相談にも乗ってくれた。 (特に相談を投げかけなかった場合には「該当しない」にチェック)	<b>0.73</b>	0.31	0.63
項目08	私は、メンティの意見や気持ちを引き出そうとした。	メンターは私の意見や気持ちを引き出そうとした。	<b>0.73</b>	0.43	0.71
項目12	私は、メンティと話をする時、メンティのやる気を引き出すようつとめた。	メンターと話し合うことでやる気が生まれた。	<b>0.68</b>	0.54	0.76
項目11	私は、メンティに仕事に役立つ知識・技能を教えた。	メンターは仕事に役立つ知識・技能を教えてくれた。	0.38	<b>0.79</b>	0.77
項目06	私は、メンティに顧客や取引先、上司等、関係者と接する人脈をひろげた。	メンターは顧客や取引先、上司等、関係者と接する人脈をひろげてくれた。	0.25	<b>0.72</b>	0.59
項目03	私は、問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけた。	メンターは問題解決のための課題や方法を見つけ出すように問いかけてくれた。	0.55	<b>0.71</b>	0.81
項目01	私は、やりがいのある仕事、または現状よりレベルアップできる仕事の機会をメンティに提供した。	メンターはやりがいのある仕事、または現状よりレベルアップできる仕事の機会を提供してくれた。	0.41	<b>0.69</b>	0.64
	自乗和		2.95	2.81	5.75
	寄与率		36.82	35.07	71.89
	$\alpha$ 係数		0.91	0.88	

以上のことより、メンタリング行動を測定する尺度15項目は、「キャリア的な支援行動」因子、「心理・社会的な支援行動」因子、そして「信頼関係づくり」因子の3因子を抽出したことになり、その後の分析には、3因子それぞれの合成得点を用いることにした。

## (2) メンタリングの意義にかかわる尺度の因子分析

メンタリングの意義を測定する項目として、項目16～項目23までを取り上げた。それらの8項目のデータをもとに、因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行った結果がTable 5に示されている。

Table 5 メンタリングの意義にかかわる尺度の因子分析結果

	メンターによる評定	メンティによる評定	因子1
項目18	メンタリング活動を通して、自己能力開発の機会がもてた。	メンタリング活動を通して、自己能力開発の機会がもてた。	0.92
項目17	メンタリング活動を通して、リーダーシップを発揮する機会がもてた。	メンタリング活動を通して、やるべき仕事や知識を早期に習得できた。	0.90
項目19	メンタリング活動を通して、新しい視点が得られた。	メンタリング活動を通して、新しい視点が得られた。	0.87
項目22	メンタリング活動を通して、他者のために尽力(Making others great)とはどのようなことなのかを体験することができた。	メンタリング活動を通して、他者のために尽力(Making others great)とはどのようなことなのかを体験することができた。	0.81
項目21	メンタリング活動を通して、メンティの成長促進をサポートできた。	メンターはA社員としてのオーナーシップが発揮できるように、私の成長を促してくれた。	0.82
項目23	メンタリング活動は、私にとって有意義だと感じている。	メンタリング活動は、私にとって有意義だと感じている。	0.80
項目20	自分自身の成功/失敗体験等から得た経験知をメンティと共有するように務めた。	メンターの成功/失敗体験等から得た経験知を共有するように務めてくれた。	0.75
項目16	問題解決のために協働で考え、課題を設定し問題解決に共に取り組めた。	問題解決のために協働で考え、課題を設定し問題解決に共に取り組めた。	0.75
	自乗和		5.49
	寄与率		68.68
	$\alpha$ 係数		0.95

結果は、一因子構造を示しており、寄与率が68.68%であり、信頼性を示す $\alpha$ 係数が0.95という高い値であった。これらの8項目の合成得点を用いて、メンタリングの意義をはかる尺度として扱うことにする。

## (3) メンターとメンティにおける認知の差異

## 1) 各因子得点の平均値に見る差異

以上のメンタリング行動とメンタリングの意義を示す尺度の合成得点(項目数で除して、平均値を算出)および、仕事へのパッション度(項目24)とメンタリング支援職場環境(項目25)の平均値と標準偏差を、メンターとメンティそれぞれで求めたのがTable 6であり、それを図に示したのがFigure 3である。

Table 6 各因子得点の平均値と標準偏差(メンター、メンティごとに)

	M/m	N	平均値	標準偏差
キャリア支援	メンター	81	4.65	1.50
	メンティ	78	4.97	1.26
心理社会的支援	メンター	81	4.85	1.45
	メンティ	78	5.40	1.25
信頼関係	メンター	81	5.57	1.17
	メンティ	78	5.48	1.08
メンタリング意義	メンター	81	4.77	1.40
	メンティ	78	4.94	1.21
パッション	メンター	81	5.52	1.22
	メンティ	78	5.50	1.03
職場環境	メンター	81	4.41	1.83
	メンティ	78	4.59	1.54

\* p&lt;.05

メンターとメンティ間に有意な差があるかどうか確かめるために平均値の差の検定を行ったところ、心理・社会的な支援行動をしめす因子においてのみ、メンティがメンターより有意に高い値を示していることがわかった(t値=2.54、p<.05)。このことより、メンタリング活動の結果、メンティがメンターよりも、心理・社会的な支援を受けたという実感を強くもっていることが推測できる。有意な差がないものの、他の因子においてもメンティの方がメンターよりもメンタリングを好意的にとらえていることを読み取ることができる。

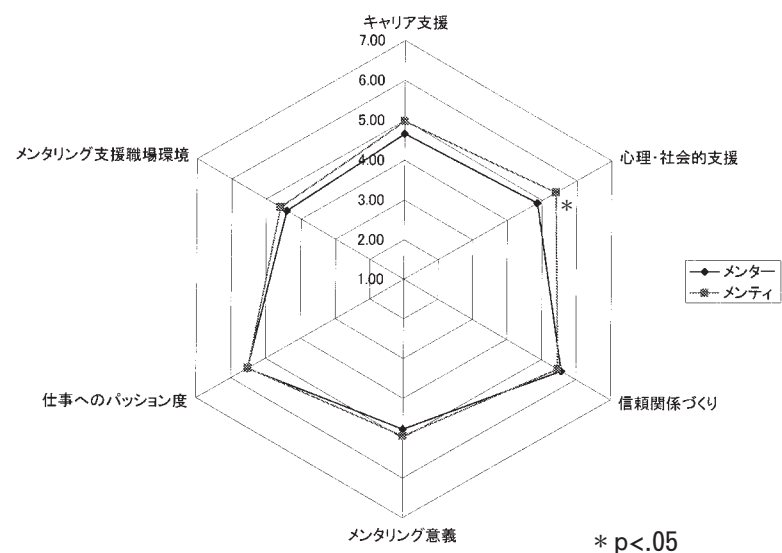


Figure 3 メンター、メンティそれぞれに見る各因子得点の平均値

## 2)メンタリングの意義に影響を与える要因

メンタリングの意義を感じる要因を探るために、メンタリングの意義の合成得点を従属変数とし、独立変数にメンタリングの頻度、キャリア的機能の支援行動得点、心理・社会的機能の支援行動得点、信頼関係づくり得点、仕事に対するパッション得点、および職場環境として支援風土得点の6つを取り上げて、メンターとメンティと別々に重回帰分析を行った。その結果をFigure 4 (メンターの場合)とFigure 5 (メンティの場合)に示している。

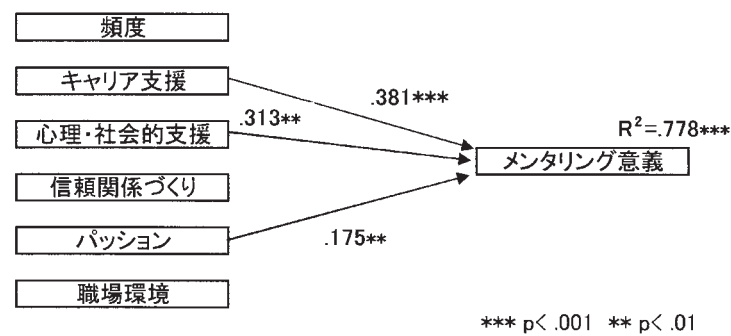


Figure 4 重回帰分析の結果(メンターの場合)

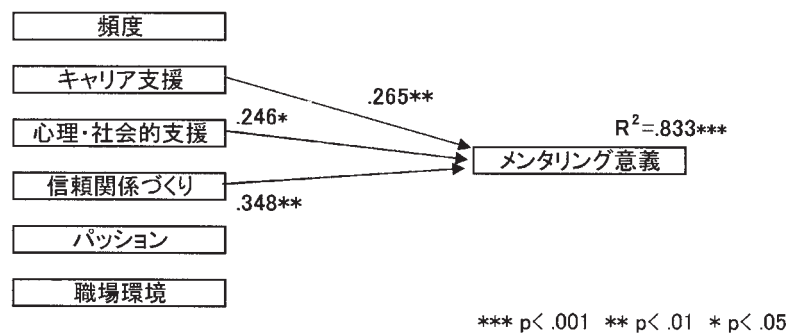


Figure 5 重回帰分析の結果(メンティの場合)

メンターに関するデータでは、「キャリア的な支援行動」と「心理・社会的な支援行動」および「仕事にパッションを感じる程度」がメンタリングに対する意義を感じる程度に有意に影響を与えていることがわかる。一方、メンティに関するデータでは、「キャリア的な支援行動」と「心理・社会的な支援行動」に加え「信頼関係づくり」の因子がメンタリングに対する意義を感じる程度に有意に影響を与えていることがわかる。

このことより、メンタリングの意義を感じる程度に影響を与える要因としては、メンター、メンティともに、Kramの提唱するメンタリング活動の二大機能である「キャリア的な支援行動」と「心理・社会的な支援行動」のいずれもが重要であることが明確に見いだされた。また、メンターにとっては、現在携わっている仕事に対してどれほどパッションを感じているかといったことが、メンタリングの意義の強さに影響を与えていることがわかった。このことはメンタリングをより実りあるものにするためには、会社や仕事に対して情熱を燃やしている人材をメンターとして活用することの大切さを物語っているのかも



しれない。逆に、メンタリング活動がメンターにとっては、仕事に対するパッションを醸成する働きをもたらしているとも考えられる。

メンティに関しては、メンターの場合とは異なり、「仕事に対するパッション」を感じていることよりも、メンタリングを通してメンターとの関係づくりにおいて親しみを感じ信頼し合える関係をメンターとの間に作り出せることができたかどうかメンタリングの意義づけに大きな影響を与えている。メンティにとっては、メンターからの「キャリア的機能の支援行動」と「心理・社会的機能の支援行動」がメンタリング活動の中心的な機能ではあるものの、そのベースとしてあくまでも信頼関係の構築があってはじめてそれらの働きがより機能してくると考えられる。

以上のことより、メンタリング活動を充実させるためには、メンターの資質として、企業組織の中にあって仕事に対するパッションを強く感じていることが大切であり、さらにはメンティとの信頼関係構築に努力を惜しまない態度をもっていることが、とても重要であると考察できる。

## おわりに

以上のように本論では、メンタリングを充実させるためのオリエンテーションとなるメンタリング教育プログラムの紹介とメンタリング活動を評価するための測定尺度の検討を行った。

メンタリング教育のためのトレーニング・プログラムは、本論に記載したように初期の頃は、9時30分から19時30分までという丸一日の長いスケジュールであった。しかし、メンターとメンティがカップルで参加するようになった頃から、実践トレーニングを3回から2回に減らし、Table 7に示すように、少し実習の実施にゆとりをもったコンパクトなプログラムで実施している。ただ、コンパクトになったといっても、丸一日を使ったプログラムであり、参加者の方からもう少し短いプログラムにならないかといった要望や、メンターはメンティに対するより具体的な応答練習のようなノウハウ的なプログラムへの期待も生まれてきている。可能性としては、実践トレーニングを1ラウンド行い、その後、メンタリング場面のケースなどを用いた応答練習的なものを導入したプログラムも考えられるだろう。

メンタリングの評価測定を行う尺度としては、本論で検討したMBMASは、かなり有効であると考えられる。今後は、メンタリングの成果としての生産性や勤務状況、職務満足などとの関連や、メンターやメンティのパーソナリティとの関連性など、MBMASを用いながら、メンタリングの有効性を吟味していきたいと考えている。

Table 6 最近のメンタリング・トレーニングのプログラム例

9:30	<p>○オリエンテーション</p> <p>○メンター/メンタリングとは</p> <p>※MSのメンタリングの仕組み ※導入 メンターリングとは</p> <p>○ライフ・ライン</p> <p>※小講義「人間関係とは？」 ※小講義「コンテンツとプロセスの視点」 ※「体験から学ぶ体験学習とは」</p>
12:00	
13:00	<p>○傾聴スキル&amp;フィードバックスキル&amp;観察スキルの向上</p> <p>※実践トレーニング1 (A=メンティー、B=メンター、C=観察者)</p> <p>①チーム実習1「おもしろ村」と観察 (A←B、C) ②メンティーとの面談(フィードバック) (A←B←C) ③メンターへのフィードバック (B←C、A) とコメント ④講師からのコメント</p>
15:00	<p>※小講義「コミュニケーションとは？」</p> <p>※実践トレーニング2 (B=メンティー、C=メンター、A=観察者)</p> <p>①チーム実習2「ブロックモデル」と観察 (B←C、A) ②メンティーとの面談(フィードバック) (B←C←A) ③メンターへのフィードバック (C←A、B) とコメント ④講師からのコメント</p>
17:30	<p>○実践に向けて</p> <p>○成長のためのメンタリング・ジャーナル(学習ジャーナル)</p> <p>※「ジャーナルとは」 ※「何故、ジャーナルを書くのか」 ※「ジャーナルを書くときの留意点」</p>
18:00	終了

## 引用文献

- 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調査を通じて— 経営行動科学、13(1), 43-52.
- 久村恵子・渡辺直登 1997 メンタリング行動による人材開発の可能性に関する研究 コミュニティ心理学研究、1(1), 53-66.
- Kram K.E. 1983 Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram K. E. 1988 *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America, Inc. [渡辺直登・伊藤知子 訳 2003 メンタリング—会社の中の発達支援関係— 白桃書房]
- 松田惺・若松邦夫・小嶋秀夫 1995 発達における重要な他者(メンター)との関わりの分析(2)—日米高校生の比較研究— 愛知教育大学研究報告 44 (教育科学編)

- 津村俊充 2001 メンタートレーニングプログラムへの"体験学習"導入の試み  
日本社会心理学会第42回大会発表論文集 p.592-593
- 津村俊充 2002a Tグループを中心としたトレーニング・ラボラトリ 伊藤  
義美編 『ヒューマニスティック・グループ・アプローチ』ナカニシヤ出版  
p.79-98.
- 津村俊充 2002b メンタリング効果尺度の作成とその検討 日本グループ・  
ダイナミクス学会第50回大会 p.256-257
- 渡辺かよ子 2003 青少年向けメンタリング・プログラムの構造的特徴と類型  
独立行政法人国立オリンピック記念青少年総合センター研究紀要「青少年教  
育フォーラム」 第3号 69-82.
- 渡辺直登・荒井稔・夏目誠・久村恵子・高橋弘司・西田豊昭 1997 メンタリ  
ングの精神健康、組織活力に及ぼす影響 労働省平成8度「作業関連疾患の  
予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研  
究報告書、192-198.
- 渡辺直登・荒井稔・夏目誠・久村恵子・高橋弘司・西田豊昭 1998 組織のスト  
レス・マネジメント—プロテジ経験のストレス緩和効果— 労働省平成  
9年度「作業関連疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及び  
その健康影響に関する研究報告書、193-196.
- 渡辺直登・荒井稔・夏目誠・久村恵子・高橋弘司・西田豊昭 1998 組織のスト  
レス・マネジメント—メンタリング教育— 労働省平成9年度「作業関連  
疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関  
する研究報告書、305-308.
- 渡辺直登・久村恵子 1999a メンター／メンタリング入門—What's MENTOR/  
MENTORING?— プレスタイム
- 渡辺直登・荒井稔・大内健・久村恵子 1999b メンタリングと個人業績・メ  
ンタル・ヘルスとの関係について—ストレス・マネジメントへの組織心理学  
的アプローチ— 労働省平成10年度「作業関連疾患の予防に関する研究」勞  
働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書、471-476.

謝辞：本論文は、(株)プレスタイム社のご支援とご協力、ならびにA社のご  
協力のもとで、実践することができた研究成果である。末尾ではありま  
すが、両社に、厚く御礼申し上げます。

なお、本研究は、2004年度南山大学パツへ研究奨励金「I-A-2(特定研究  
助成・一般)」の助成による一部である。

## 資料1

## 観察の視点

※まず、「観察メモ」に各メンバーの座席位置を記入してください。  
 ※メンバーを観察する際には、以下のような点を参考に観察してみてください。

## ●個々のメンバーの様子

- ・参加の度合いは
- ・メンバーにはどのような感情が起っているか
- ・メンバーはどのように受け容れられているか
- ・他のメンバーとの関わり方はどうか

## ●コミュニケーション

- ・表情（喜び、興味、驚き、怒り、いらだち、悲しみ、興奮、退屈、嫌悪 など）
- ・目の動き（どこを見ているか、誰にアイコンタクトしているか など）
- ・ジェスチャー（身振り、手振りの仕方、その大きさ、力強さ など）
- ・姿勢（身体の向き、メンバーや机との距離 など）
- ・声（声の大きさ、速さ、強さ など）
- ・聴き方（真剣に聴いているか、聞き流しているか など）
- ・発言回数

## ●リーダーシップ（グループあるいは個人にどのような影響を与えているか）

- ・影響力は強いかわるか

## ▶課題達成への働きかけ

- ・話を切り出すのは誰か？
- ・意見が一致しているかどうか確認しているのは誰か？
- ・課題達成の最善の方法、取り組み方についての示唆を求めたり、提供したりするのは誰か？
- ・話されたことをまとめたり、テーマが飛んだり脱線したりすることを防ごうとするのは誰か？
- ・アイデアや意見を求めたり、提供したりするのは誰か？
- ・記録を取ったりなど書記をしているのは誰か？
- ・時間管理をしているのは誰か？
- ・決定の仕方について（一人で、少数で、全員で など）
- ・目標について（理解しているか、共有しているか など）

## ▶メンバーへの働きかけ

- ・他のメンバーの参加を促すのは誰か？
- ・メンバーを励ましているのは誰か？
- ・他のメンバーの考え、気持ちなどを明確化するのは誰か？
- ・メンバー間の意見を調整したり、グループの緊張をほぐしたりするのは誰か？
- ・他のメンバーの発言をよく聞き取り、支持的に行動する人は誰か？

## ●雰囲気

- ・雰囲気（没入している、引いている、熱くなっている、冷めている、エンジョイしている、遊び感覚、友好的、好戦的、楽しい、馴れ合い、緊張 など）

①以上を頭に置きながら、自分のメンバーが「何を、どのように言ったか」「何を、どのようにしたか」のメモを取って行ってください。

②そして、自分のメンバーが言ったこと、やったことが（逆に、言われたこと、されたことに）、他のメンバーや課題達成にどのような影響を与えたか（逆に、与えられたか）も、必ずメモして行ってください。

資料 2

観察メモ 1

観察メモ						
能力開発要件(期待)	<p><b>課題解決能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 課題の本質を正しく理解している</li> <li><input type="checkbox"/> 課題解決のための最適な資源を活用し、方法を導き出している</li> <li><input type="checkbox"/> 課題解決に向けて迅速な行動を起こしている</li> </ul>	<p><b>企画立案と遂行能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 目標達成のために積極的に企画を立案している</li> <li><input type="checkbox"/> 企画には実現可能性がある</li> <li><input type="checkbox"/> 企画の遂行のために具体的なアクションを起こしている</li> <li><input type="checkbox"/> 企画遂行の際、リスクを恐れない</li> </ul>	<p><b>コミュニケーション能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 自分の意図を簡潔かつ明確に伝えている</li> <li><input type="checkbox"/> 相手の意見や本当に言いたいことをよく聴いて、理解している (Power Listening)</li> <li><input type="checkbox"/> 必要な報告、連絡、相談、確認を怠っていない</li> </ul>	<p><b>チームワーク能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 他のチームメンバー(または他部門の人)と協力している</li> <li><input type="checkbox"/> チームの作業に積極的に参加し、仕事をエンジョイしている</li> <li><input type="checkbox"/> チームメンバー(もしくは仕事)への働きかけが、チームの目標達成に貢献している</li> </ul>	<p><b>交渉力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 交渉相手に対して説得力のある交渉をしている</li> <li><input type="checkbox"/> 相手の協力・指示を得ている</li> <li><input type="checkbox"/> 相手の説得に成功している</li> </ul>	

資料 3

観察メモ 2

観察メモ	雰囲気 (人間性)	受容的な関わり	双方通行のコミュニケーション	本人の気づきの促進援助	課題達成に関する問いかけ
メンターの資質要件	<input type="checkbox"/> リラックスしている <input type="checkbox"/> 親密感がある <input type="checkbox"/> 表情が柔らかい <input type="checkbox"/> 相手との距離は近すぎず遠すぎない <input type="checkbox"/> やさしく、包容力がある	<input type="checkbox"/> 相手の言っていることをまですら受け容れている (聴いている) <input type="checkbox"/> 相手の枠組み (立場や気持ち) で捉えようとしている <input type="checkbox"/> うなづき、相づちがあり、それには気持ちがついてきている <input type="checkbox"/> 相手の目をみている	<input type="checkbox"/> 話の内容を正確に把握しようとしている <input type="checkbox"/> 相手の気持ちを正確に把握しようとしている <input type="checkbox"/> 相手の話に反応を返している <input type="checkbox"/> 自分の考えや気持ちを素直に、正確に伝えようとしている	<input type="checkbox"/> 課題や方法を押しつけていない <input type="checkbox"/> 相手の意思や気持ちを引き出そうとしている <input type="checkbox"/> 相手の意思や気持ちを尊重しようとしている <input type="checkbox"/> 本人のやる気を出させるよう努力をしている	<input type="checkbox"/> 目標について問いかけている <input type="checkbox"/> 結果について問いかけている <input type="checkbox"/> 仕事のプロセス (過程、経過) について問いかけている <input type="checkbox"/> 問いかけは具体的、描写的である <input type="checkbox"/> 事実、意見、推論を分けている

©2001 株式会社プレスタイム/行動科学実践研究会 (禁複製)