Chapter 4

メンタリング <u>導入</u>のためのガイド

メンタリングの理解

メンタリング導入の背景

女性エリートコーチ育成プログラムでは、対象コーチ各々が抱える課題への効果的な支援方法として「メンタリング」の導入を検討、実施してきました。対象コーチが日々の指導で抱える課題、育児との両立、コーチとしてのキャリアなど、コーチングに限らず、定期的に相談できるアドバイザーの配置を「メンタリング」と位置づけ、対象コーチの活動に合わせた活用を支援してきました。

対象コーチの指導現場を含めて、スポーツ現場にはまだまだ女性コーチが少ないという現状は、本プログラムの背景において述べたとおりです。女性が少数派の環境において、身近に相談できる人がいないという課題に対し、コーチングだけでなく女性コーチならではの悩みに寄り添うことができるメンタリングの活用をJSCとして推進し、対象コーチに活用いただきました。

JSCでは、女性コーチ育成においてメンタリングを合わせて活用できるよう、メンタリングの理解促進を目的とした本ガイドを作成しました。作成にあたり、国内外におけるメンタリングの活用事例や方法、文献調査を実施しました。また、女性コーチの経験や高い競技経験を持つ元女性アスリートが中心となり、今後、メンタリングがどのようにスポーツ現場において有効活用することができるか検討してきました。

本章では、メンタリングをとおして成長したい女性コーチ、また、女性コーチの 成長を支援したい方が、個人でもメンタリングを導入することが出来るよう、メンタリングの概要や方法について解説します。

メンタリングとは

『メンタリング』とは人材育成の手法の1つで、豊富な経験・知識・スキル・見識を持つ人 (メンター) が、他者 (メンティ) の成長のためにアドバイス・情報・ガイダンス・サポート・チャンスを提供し、メンティの課題解決や個人の成長を支えるという関係性と本書では定義しています。

メンタリングは、米国のビジネスの現場で導入されたことを機に、今日では欧米諸国においてビジネスに限らず、大学やスポーツ現場など幅広い分野にて導入されています。

近年、日本国内の企業においても女性活躍推進や新入社員の離職防止の観点から、悩みの解消、ネットワーク構築、キャリア形成促進を目的としてメンタリングが導入されてきました。メンタリングの導入により、社員のキャリア意識の向上や女性管理職の増加、社内外のネットワーク構築などに効果が現れている企業もあります。

国内では馴染みの薄いメンタリングですが、メンタリングは決して新しい仕組みや考え方ではありません。私たちは皆、何か新しいことをはじめるとき、新たな課題に挑戦するとき、経験豊富な友人や同僚にアドバイスを求めることがあります。スポーツの現場では、どうでしょうか。アスリートやコーチも、キャリアを積む過程において自らの成長のために、経験豊富な先輩アスリートやベテランのコーチにアドバイスを求めキャリアを積んできたはずです。その成長過程には、時に助言し、成長を見守り、自身の可能性を信じてくれる存在がいたのではないでしょうか。

このようにメンタリングは、既に私たちの身近に存在していることもあります。 メンタリングでは、コーチ初心者であっても、経験豊富なコーチであっても、 コーチ自身が自己成長を望む限り、個人をサポートするためには有効だと考えら れます。



本書では、メンター、メンティが行うプロセスについてアイコンを用いて表記しています。







スポーツにおけるメンタリングの恩恵

メンタリングはスポーツでどう機能するのか?

スポーツにおいて、トップアスリートやコーチが経験した成功や失敗の体験、 独自に培ってきたスキルは、一般化したりマニュアル化したりすることはできません。

しかしながら、メンタリングという関係を築くことにより、メンターであるアスリートやコーチたちの貴重な経験やスキルをメンティへ伝承することが可能となります。また、メンタリングにおいて恩恵をうけるのは、メンティのみというイメージがあるかもしれませんが、恩恵は、対象競技やメンターにも及びます。

メンタリングにおけるメンターの貢献



はじめてのメンティ

メンティの準備

メンティとは、メンタリングにおいて、相談する側を示しており、メンタリングでは、メンターから様々な助言やガイダンスを得ることができます。しかしながら、実際に決断し、行動するのはメンティ自身です。

メンタリングを「相談できる機会」、「助言を与えてもらえる機会」として受身の 姿勢で臨むのであれば、本来のメンタリングの効果は期待できません。メンティが メンタリングの機会を成長のチャンスと捉え、この機会を有効に活用するために 必要なメンタリングの理解、心構えを醸成しておくことが必要です。

メンタリングの成功には「メンティの主体性」が欠かせません。メンタリングで何を相談し、何を解決したいのか、自身の現状を把握することや課題整理など、メンタリングの事前準備をしましょう。

(1) 心構え・準備

メンタリングの成功には、メンティが主役であるという自覚、主体的な姿勢が求められます。

- 自己分析や内省ができる
- メンターの取り組みの価値を理解し、感謝する姿勢
- メンターとの信頼関係を構築する意欲を持つ
- 柔軟で、新しい考えにオープンに対応できる
- フィードバックを素直に受け止める
- 自らの成長のために、課題に挑戦する意欲

(2)メンタリングで何を相談したいか

メンタリングを開始する前に、今のあなたについて振り返りましょう。振り返ることで自身の現状と課題を理解し、ビジョンに向けて必要なゴールを設定し、具体的に何を相談していきたいかを明らかにする必要があります。



ビジョン検討時のポイント

ビジョンを検討するときは、①アスリートまたはコーチとしてのビジョン、

②ライフキャリアのビジョンの2つを柱に検討してみましょう。

それぞれのビジョンに向けて阻害要因となるものを特定し、メンタリングでは「何を解決したいのか」検討します。

はじめてのメンター

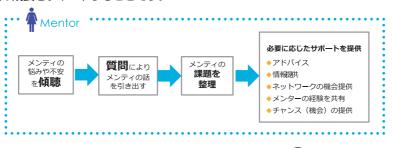
メンターの準備

メンタリングでは、メンターがメンティにアドバイスや情報提供等をすることから、メンターがメンタリングを主導するイメージがあるかもしれません。

しかし、メンタリングの主役は「メンティ」です。メンティの抱える悩みや課題に対し答えを出し、行動するのはメンティ自身だからです。メンティが主体的にメンタリングに関わり、決断、行動できるようサポートし、見守ることがメンターの役割の1つとなります。

(1)メンターの役割

メンターの役割は、メンティのキャリア形成上の課題や悩みの解消を援助し、個人の成長をサポートすることです。



メンタリングの方法



状況に応じて、電話・対面・スカイプ・メールから選択





メンタリングにおいて、決断し、行動に移すのは、メンティ自身

(2) 心構え・準備

メンターになるための特別な資格や経験は必要ありませんが、メンティと新しいメンタリング関係を構築し、メンタリングを円滑に進める為には、メンタリングにおける自身の役割を理解し、心構えをすることが必要です。

- 他人の成長や発展への関心を持ち、メンタリングに時間を割くことをいとわないこと。
- プラス面とマイナス面ともに、率直なフィードバックを提供すること。
- 他人に尊敬され、他人を尊敬すること。
- メンティに支えと励ましを提供すること。
- メンティの実績や成果だけでなく、プロセスに焦点を当てること。

メンターのスキル

メンターは、メンティとの接点において経験やスキル、知識を共有するための「コミュニケーション力」にも長けていなければなりません。以下は、コミュニケーション力の基本的な要素及び、ポイントです。

(1)ボディランゲージ

コミュニケーションを通じて始めに伝わるのがボディランゲージで、「サイレントランゲージ」と呼ばれることもあります。実際に使用される言葉はメッセージの7%を占める一方で、ボディランゲージ(身振りや声のトーン)はメッセージの約93%を占めます。話しやすい体勢をとる(心地よい距離感や同じ目線を保つ)、アイコンタクトを実施するなどの方法があります。

(2)質問能力

適切な質問をすることはメンターの最も重要なスキルの1つです。質問をすることで議論する場を持ち、メンティに内省を促すことができます。効果的な質問を投げかけるためにはメンターはどんな質問をすべきか、質問の投げかけ方(声のトーン、ボディランゲージ、言葉選び)を検討する必要があります。

答えを導く聞き方(こうすべきではないか?)、要求を押し付ける聞き方(いつ ○○を始めるのか?)、弱みを指摘する聞き方(何か問題を抱えているか?)、などの質問は避けるようにしましょう。

メンティの課題が抽象的な場合

メンティの課題が抽象的な場合は、課題を棚卸し、具体化する作業も必要です。メンティが抱えている課題の中で、本当に解決したいことを導き出します。そのためには、オープンクエスチョンとクローズドクエスチョンを織り交ぜながら質問することが効果的です。

【オープンクエスチョン】

メンティが自由に回答できる質問方法です。5W+1H(いつ (When)、どこで (Where)、だれが (Who)、なにを (What)、なぜ (Why)、どのように (How))を活用してみましょう。

【クローズドクエスチョン】

「はい」、「いいえ」のみで回答しなければならない質問方法です。 短時間で話を聞き出す時には効果的ですが、連続してこの質問方法を用いるとメンティに答えを詰め寄ってしまうこともあるので、オープンクエスチョンと合わせて使いましょう。

(3)傾聴

メンタリング関係を構築し維持する上で、傾聴は極めて重要なスキルです。きちんと耳を傾けることで誤解や対立の激化を大幅に防ぐことができます。

傾聴していることを相手に示す最良の方法は、「聞き返しのスキル(リフレクティブリスニング)」と呼ばれ、相手が述べたことを聞き返す、もしくは言い換えることです。メンティの発言を言い換えたり、会話の内容をまとめたりすることで、メンターがメンティを正しく理解しているか確認しましょう。メンターはメンティが感情を打ち明けた時に共感したり、極力数量を表す言葉を使い、メンティの考えを整理しましょう。

メンティの悩みに対応できないとき

メンティが抱えている課題に対し、メンター自身が経験したことがなく、メンタリングに行き詰ることがあるかもしれません。そのようなときは、無理にメンターが課題を抱える必要はありません。

メンターの周囲で同じような経験をしている方をメンティに紹介したり、メンター自身が役立つ情報を参考としてメンティーに助言することも有益です。

メンタリングのプロセス

メンタリングを進めていく上で、メンターとメンティ両者にとって基本的な運 用ルールを作成することが必要となります。必要最低限の運用ルールを作成し、 双方で合意を得るというプロセスは、メンタリングを円滑にし、継続的に実施する ための有効な手段となります。

最低限決めておくべき基本的なルール

メンタリング実施に係る基本的な 『運用ルール』

メンタリングで話した内容は 絶対に口外しない 『守秘義務』

主な運用ルール 🖣



メンタリングの目的をはじめ、方法や頻度など基本的なルールや、メンターから メンティへのフィードバックの回数や時期についても事前に両者において合意を 得ておくとよいでしょう。

【主な運用ルールの一例】

項目	ルール	ポイント
実施期間	○3ヶ月未満 ○3ヶ月以上〜6ヶ月未満 ○6ヶ月以上〜1年以内 ○1年超	メンタリングの目的、メンター・メンティの都合に応 じて適切なメンタリング期間を設定します。
頻度	○ 1 ヶ月に 1 回 ○ 2 ヶ月に 1 回	一定の間隔で対面での面談の機会を設定する <i>こと</i> が大 切になります。
方法	○対面 ○電話 (テレビ電話・スカイブ等含む) ○メール	対面が望ましいですが、スケジュールによっては、テレビ電話やメールを併用することもあります。
メンタリングの 内容	○メンティまだはメンターからの提案 ○毎回設定する ○初回にテーマを設定する	メンティが積極的に取り組んでいるか、問題意識を 持って臨んでいるかによって、十分な満足度が得られ ない場合があります。その場合はメンターからテーマ を提案していくことも有効な方法のひとつとなります。
フィード でんか 方法	フィードバックの方法や頻度	メンタリングにおける成果や課題をメンターからメンティヘフィードバックします。また、メンタリング期間中のフィードバックについても、定期的に実施するか事前に確認しておくこともポイントです。

メンタリングにおける守秘義務



メンタリングの内容によっては、メンティの抱える課題が家族や個人的なことにまで及ぶ可能性もあります。また、これらの課題に対し、メンターが過去の経験や個人的な出来事をメンティに打ち明けてくれることもあるでしょう。

メンタリングがメンター、メンティの双方にとって安心して行われるためにも、 メンタリングの内容が第三者に漏れることのないよう、メンタリング開始前に合 意書を交わすことが信頼関係の構築にも有益となります。

メンタリング合意書(例)

メンティ****とメンター***は、メンタリング関係を開始し、 下記の条件を遵守することに合意する。

メンタリング期間

平成●年●月●日~平成●年●月●日

メンティの目標

フィードバック

基本原則

メンタリング関係の合意

我々は、この合意が継続する間、互恵的メンタリング関係の確立に尽 カすることに合意する。また、この合意は当事者いずれかの請求により 見直されることがある。

メンタリングに係る秘密保持

メンタリングにより知り得た情報は、第三者に対し一切開示又は漏洩してはならない。

平成●年●月●日 メンティ署名 ●● ●●●

平成●年●月●日 メンター署名 ●● ●●



合意に係る内容の検討



合意書の作成





双方の合意・署名



メンタリングの開始

初対面からスタートするメンタリング



メンタリング関係を初対面からはじめる場合、まずは双方の信頼関係の構築が必要です。しかしながら、信頼関係を構築するまでには時間も要する為、メンタリングにおいてなかなか本題を話せない、話が前進しないこともあるかもしれません。信頼関係を早くに構築することにより、メンタリングの時間をより有効活用することができるでしょう。

自己開示はメンターから!

信頼関係の構築には、お互いの自己開示が大切です。メンタリングにおける自己 開示でポイントとなるのは、自己開示をする際は、メンターから行うことです。

メンティは、メンターが積極的に自分自身のことを話してくれたり、メンターの 成功体験だけでなく失敗体験を知ることにより、メンティが抱くメンタリングに 対する不安を軽減することに繋がります。

メンタリングの方法は臨機応変に!

メンタリング開始前にメンタリング方法を「対面」と決めた場合でも、双方の状況に応じて、対面に限らずテレビ電話やメールを活用することも、メンタリング関係の継続には有効的な手段となります。

また、いずれかが遠方に居住している場合、対面以外の方法でメンタリングを実施することも十分に可能です。その場合は、音声のみによるコミュニケーションではなく、お互いの表情を確認できる「テレビ電話」の方法がお勧めです。

メンタリングプロセスとそのポイント

メンター及びメンティ各々の役割を理解し、守秘義務及び基本的な運用ルール について双方で合意を得ることができれば、いよいよメンタリングのプロセスへ 進むことができます。メンティとメンター間におけるメンタリングのプロセスの ポイントについて解説します。

(1)ニーズの特定



メンターとメンティ両者におけるニーズの特定が、最初のステップです。このステップは、メンティの強みと弱みの分析、及びメンティが発達させたい分野の特定を通じて実施されます。メンティのニーズの特定に関する話し合いのきっかけとなる主要な質問は以下の通りです。

- 強みと弱みに対して、現在はどのような状況か?
- 目指している到達点は?
- そこに到達するには何をすべきか?
- 潜在的障害は何か?またそれらにどう対応できるか?

(2)ゴールの設定 📫



メンティとメンターの両者について、具体的な目標を設定します。ゴールの設定 においては、以下のようなSMARTの原則に基づき決定します。

- 具体的 (Specific) 計測可能 (Measurable) 達成可能 (Achievable)
- 現実的 (Realistic)● 期限が明確 (Time bound)

(3)ゴールの合意 📫



メンタリング関係のためにメンターとメンティ両者の期待事項を設定すること が重要です。合意において明確化すべき点は以下のようなものがあります。

- 守秘義務
- メンタリング運用における基本的なルール
- メンタリングのゴール設定
- メンターによるモニタリングの実施

(4)モニタリング 🧍



メンターはコーチングを行うメンティをモニタリングします。モニタリングは 様々な方法で行うことができ、以下のような例が挙げられます。

トレーニング中

メンターはメンティのトレーニングセッションを観察します。もしくはメン ターのセッションにメンティを招いて観察することも可能です。

競技大会

活動に深入りしすぎて選手やチームのパフォーマンスに影響を及ぼさないよう に注意する必要があります。試合後に、対象のコーチのパフォーマンスについ て話し合う方法が最適です。

録画分析

メンターが練習や競技大会に行くことができない場合、メンティの映像を録画 するという代替策もあります。録画した場面の背景や目的についてメンティが メンターに情報を提供することが重要です。

● 選手のプレー状況や、審判判定が求められる複雑な場面の分析 競技の技術面の分析を示し、技能や戦略の複雑な部分を議論する良い方法になり ます。

セッションやシーズンの計画

計画についてメンターの意見を得ることにより、問題点の把握、及びよりよい計 画の実現に役立てることができます。

ゴールに向けての進捗状況

(3)で合意したゴールに対して進捗を図るための指針を設定します。指針を元に 観察を行い、ゴールに向けての課題や達成していることなどを観察し、ゴール達 成に向けてメンティの現在地をフィードバックします。

(5)フィードバック 🧍



フィードバックは、メンターが分析や意見を提供するだけでなく、メンティが自 らのパフォーマンスを受け止め、自己分析する機会となります。問いかけをする ことで、メンティの内省する能力を磨き、自己分析を通じて改善策を導き出せるよ う促すことにもつながります。フィードバックを提供する際、一般論、もしくは曖 昧な見解は避け、話し合った問題、もしくは目標と関連性のある情報に集中する必 要があります。フィードバックは下記の点に留意する必要があります。

フィードバックのコツ

- タイミングを配慮すること
- 率直、明確、建設的かつ具体的であること
- フィードバックが未来志向であること
- メンティが傾聴して実行に移す最大の機会となるようフィードバックする

フィードバックの簡単な骨組み

- フィードバックの事情、背景、もしくは状況の要点を伝える
- 言動もしくは行動を説明する
- 言動がもたらす影響もしくは効果を説明する

※メンターはメンティの問題点を指摘する役割に陥りがちなので、前向きかつ建設的な フィードバックを提供することが重要です。

(6)改善行動計画



改善行動計画は、メンティの更なる向上を支援するための必須の要素です。メン タリングにおいて定めたゴールに対し「出来ていること」、「出来ていないこと」 を 確認し、今後の改善のために何が必要かを明確にする「改善行動計画 | をメンティ 及びメンターの両者において確認します。

(7)レビュー 📫



レビューはメンタリングプロセスにおける重要な段階で、以下の2つのプロセ スで構成されています。

①メンティの進捗状況の確認

メンターは、メンティが定めた目標及び改善行動計画の進展度をメンタリング で定期的に確認する必要があります。改善行動計画の進展度によっては、新しい月 標を設定することも可能ですし、既存の目標を見直すこともできます。

②メンタリング関係の見直し

メンタリングの関係は展開に応じて、変化や発展を遂げることもあります。メン ターとの関係がメンティのニーズに合致しなくなっている場合、もしくは目標が 全て達成されてしまった場合には、新しい目標を設定したり、メンタリング関係を 解消したり、メンティを別のメンターに引き合わせることも必要となります。

メンティの内省 🖣

メンティが事前に内省してからメンターとの改善行動計画やレビューに望むことが必要です。内省は、自身の行動を分析し、その影響を考慮して改善すべき対象を特定し、計画を立て、自身の有効性を高める戦略の実施を促す周期的なプロセスです。



内省の各段階	191।
行動	コーチがパスの手本を見せる。
分析と評価	自分がやったことを選手たちに見せられたか?
改善対象の特定	もっと良い位置で手本を見せ、全員が見えるようにする必要がある。
改善の計画	始める前に全員と向かい合う位置に立ち、パスを全員が見えるよう にする。必要なら、違う角度でプレーを繰り返し見せる。
行動 (変更の実施)	新しいパスのやり方を選手たちに見やすい場所で披露し、違う角度 で繰り返し見せる。
分析と評価 (行動後)	以前と比べてはるかにうまく手本を見せることはできたが、取り組 みを改善して選手たちの理解度を確認できるようにする必要がある。

メンタリングにおける諸問題

メンタリングを行う際、メンターとメンティの間には様々な問題が発生します。例えば、メンティが話した内容をメンターが口外してしまう、お互いにメンタリングの時間がなかなか取れないなど。メンタリング開始時にメンターとメンティ間で、「メンタリング中に話したことは口外しない」という認識を共有したり、メンタリングの方法(時間、対面・メール・電話などの手法)を決定したにもかかわらず、このような事態が発生した場合、メンターとメンティの間に「対立」が生じます。「対立」が生まれてしまった際の対応について詳しく説明していきます。

対立の管理と解決



対立の最も単純な形態として二者間の見解の不一致があります。そのまま対応が行われず解決されない場合、関係性が崩れたり、大きな悪影響を及ぼしたりします。しかし、対立をうまく対処すれば好ましい結果を引き出すことも可能です。対立を対処すれば問題意識の向上や問題解決、さらに最も重要な問題への注力強化、参加意欲の向上、相違の理解とその異議について認識を高めるのに役立ちます。

(1)対立の原因

対立は以下のような様々な原因で生じます。

- コミュニケーション不足:固定概念や偏見・偏った聞き取り・先入観
- 機会の奪い合い
- 技能不足:共感不足・傾聴力の欠如・簡潔に取りまとめる能力の欠如
- 価値観や性格の相違
- 認識:誰が一番知っている・誰に権限がある・想定の相違
- 内容的問題:誰々がこう言った・方針・優先度

(2)対立のタイプ

対立の原因が何であれ、結束・協力するための管理、解決に取り組む必要があります。メンティが対立・関係性・コーチの専門的パフォーマンスに及ぼす影響にまつわる問題をメンタリングの課題に持ち出すこともよくあります。

対立について一般的に、回避、適応、競争、妥協、協調の5つの方法で対応します。

タイプ	行動パターン
回避型	対立を認識すると身を引き、相手と関わらない様に常に受け身や従順な態度をとり、反応を示さない。また、相手方を避けるといった選択をします。
適応型	自らの利益を犠牲にし、相手方の利益を優先して関係性を保とうとしたり、相手 方に要望を尋ねるなどし、相手のニーズを優先し譲歩します。
競争型	相手方の利益を犠牲、または度外視して、自らの利益を追求します。 そのため、会話を支配したり、自分のやり方を貫くことがあります。
妥協型	問題に焦点を当て、早急かつ簡便な解決に努力し、両当事者のために背景にある ニーズや関心に着目します。
協調型	両当事者が協調し、お互いの懸念に十分対処しようと努めます。アイディアやアドバイスを相手方に求めたり、両当事者の背景にあるニーズや関心に着目し、協調的な解決に努力します。

(3)対立の事前回避

メンティと対立に発展するリスクが高く、難易度の高い話し合いをしようとしている場合、事前に対立を回避するための計画をすることが有用です。メンティに会う前に検討すべき点として、以下の点が挙げられます。

- 対立が生じた場合にどのように鎮めるのか?
- どのような成果を期待しているのか?
- 自身とメンティが抱いている可能性がある感情はどのようなものか?
- どのような態度を自身は示したいか?
- 前提や認識に疑問を投げかけるためにどのような問いかけが可能か?
- どのように話を進めるか?

メンタリングの発展

メンティからメンターへの移行

メンタリングにおいて、メンティとして成長してきた経験を、メンターとして活かすことが可能です。さらにメンターとなり、メンティの新しい視点に触れることで、あなた自身の新たな学びと成長の機会となります。

メンティ経験後、メンターとして新しくメンタリングの関係を築くためには、メンターの役割やスキルについて学ぶ必要があります。以下は、メンティからメンターとなるための基本的なスキルと準備です。

【メンターとなるための基本的なスキル】

ファシリテーション

あなたがメンティとして学んだことを、次のメンタリングにおいて、教えたい・伝えたいという気持ちは誰もが持っています。あなたの学びをそのままメンティへ伝えるよりも、メンティの内面を引き出し、必要に応じて経験を伝えることを意識することが大切です。

傾聴

メンティとしてメンタリングを経験していても、傾聴は難しいスキルです。 メンターとなるためには、傾聴スキル を身につけることが必須です。

内省

メンティの立場で感じたこと、経験したことについて、新たに内省します。内省することにより、メンターとして、メンティの経験を活かすことが可能です。

フィードバック

フィードバックに対するフィード バックをメンティから貰うことも、メ ンターとして大きな学びとなります。



