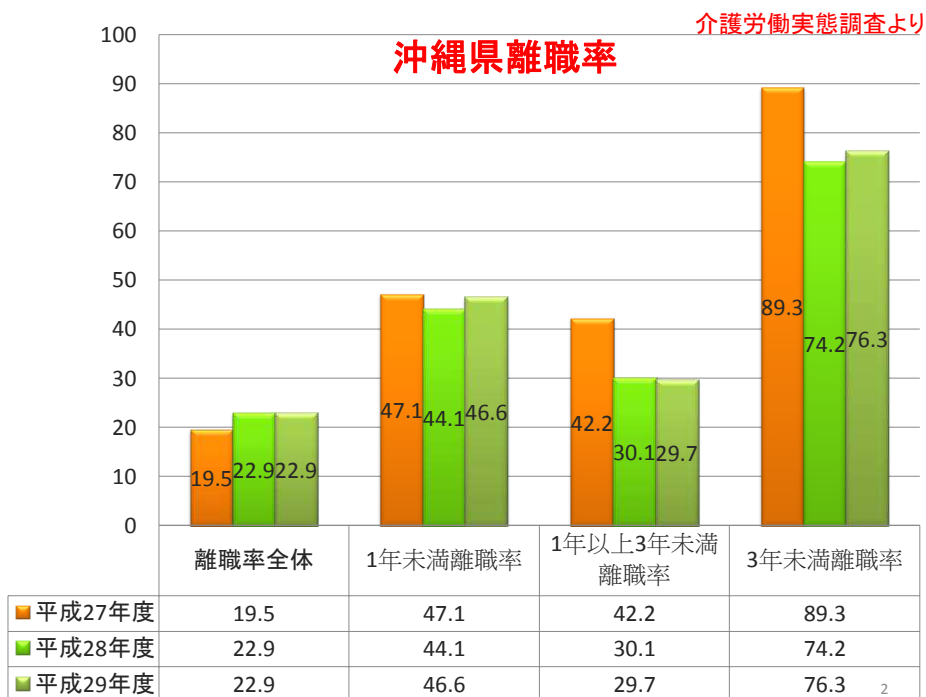
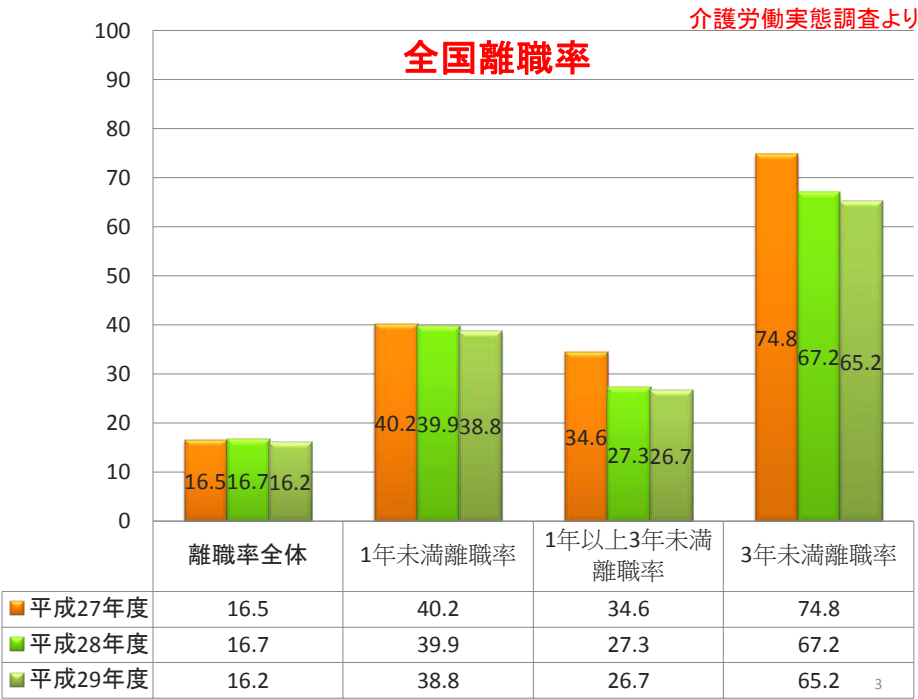




人材の確保・育成のために ～チームビルディング・効果的支援方法について～

國場 経営 事務所
沖縄労務研究センター
所長 特定社会保険労務士 國場 浩 明





離職率から見てくること

介護労働実態調査より

- ・ 沖縄県は離職率が改善していない
- ・ 沖縄県は一年未満の離職率が高い

介護の仕事を辞めた理由（平成27・28・29年度平均）		
順位	全国	沖縄
1	職場の人間関係に問題	職場の人間関係に問題
2	理念・運営に不満	他に良い職場があったから
3	他に良い職場があったから	将来の見込みが立たない
4	将来の見込みが立たない	理念・運営に不満
5	収入が少ない	収入が少ない



メンター制度の概要

- ・メンターとは
- ・メンタリングとは
- ・メンターの心得

5

メンターとは



ギリシャ神話に登場する人物(メントル)の名前が語源。メントルはトロイの戦争で有名なオデッセウス王の親友で、王が戦場に出かけるにあたり、留守中に、次期王となる息子のテレマウスの教育を託された人で、政治学・帝王学の伝授や人格的成長を促がすことで次の王にふさわしい人間に育てる重要な役割を担った。ホメロスの叙事詩で、メントルは、良き支援者、教育者、ロールモデル、後見人として歌われている。



6

メンター制度とは

コーチングと同じく、元々はアメリカが起源で、日本にあるアメリカなどの外資系企業が組織開発や人材教育の一環として本社で実践されていたものを日本のオフィスに導入したことがきっかけで、日本企業の注目・関心を集め、導入されるようになった。

一般的にメンターとは「職業という世界において、良き相談相手・助言者となり、仕事上の秘訣を教え、コーチし、ロールモデルとなり、メンティ(受け手)のキャリア発達および全人格的成長を援助する存在」である。

面倒見の良い先輩社員を育成し、新人・若手社員と期間限定でペアリングしていく。それを会社の人材育成の一環として意図的・計画的に実施していくことを「メンター制度」という。

メンター制度とは

年齢の近い身近な先輩社員(場合によっては中堅・管理職・経営者等)が、職務の一環として新人及び若手社員と継続的に交流し、業務上の不安や悩みの解消を図り、さらに私的な相談にも応じることによって、精神的な支えとなり、職場への定着化・早期戦力化を進めていく制度である。

会社の制度として、仕事としてその役割(公的メンター)を遂行する点で、自然発生的な「面倒見の良い先輩社員(私的メンター)」とは異なる。

支援を行う先輩社員を「メンター」
支援を受ける新人・若手社員を「メンティ」と呼ぶ

メンタリングとは



情熱をもった支援者(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機会全体を「メンタリング」と呼んでいます。したがって、メンタリングでは、相手が無条件に助けるのではなく、最終的には、その人が自立(自律)して考え、行動できるように導きます。パートナーシップのもと、コミュニケーションスキルを活用し、課題達成・意欲促進の支援を行いながら、さらに大きな業績・成果を継続的に達成するよう、メンティを勇気づけ、やる気を引き出し、目標達成に導くための支援を行う。

企業がメンター制度を導入する目的

【会社の仕組み・人事制度・業務の一環として導入(公的メンター)】

- ・ 離職率の引き下げ[若手・優秀な人材の流出防止]
- ・ モチベーションの向上
- ・ 生産性の向上
- ・ スキルの共有・伝授
- ・ 組織風土の改善
- ・ 企業理念の浸透
- ・ キャリア支援
- ・ メンタルヘルス対策



メンターの心得

メンタリング五箇条



1. 本当の支援は、姿勢で決まる。技(スキル)におぼれてはならない。
2. 評価や押し付けではなく、いっしょに成長する姿勢、
即ち、共創・共育の精神を大切にすること。
3. 自らが手本になって行動し、相手を支援すること。
4. 本当に相手の行動を変える必要があれば相手のパラダイムを知り、変化させよ。
5. 相手が求めているニーズを知って、それを与えよ。



2

仕事の意義・組織目的

- ・仕事の意義
- ・組織の目的・使命とは
- ・育成していくうえでの心得

★レンガ積み職人



★旅人が町を歩いていると、建築現場で働いている3人のレンガ職人がいました。それを見て、「何をしているのですか？」と旅人が尋ねると、

それぞれ次のように答えた。

レンガ職人A:「見てのとおり、レンガを積み重ねているのさ」

レンガ職人B:「見てのとおり、大きな壁をつくっているのさ」

レンガ職人C:「この街の人々が集い、祈りをささげ、時には救いを求める。みんなが誇りに思えるような立派な教会を建てているのさ」

同じレンガ積みの仕事でも三者三様の返答。

同じ作業をしている職人たちですが、考えていることは違う。何が違うのか？



★レンガ積み職人

★それは、自分の仕事に意義を見出しているか？誇りを持って仕事をしているか？ということが言えるのではないか？

職人Aは、積むことが目的になっており、目の前の作業をこなしているだけ。これでは仕事が苦痛になってしまう。

職人Bは、積むことで何ができるかは分かっているが、全体は見えていない。

職人Cは、完成後にどのような価値のあるものができるのかを想像しながら作業している。自分の仕事の意義を見出し、自己の存在価値を高めている。

職人Cの方がイキイキと仕事をしていると思われる。



なぜ働くの？

- 「経済性」・・・生活のために働く
- 「社会性」・・・人に喜んでもらうために働く
- 「個人性」・・・夢や目標をかなえるために働く
- 働く理由をそれぞれの要素から考えていく

15

社会に必要とされていない仕事(職業)は無い

必要でない仕事は成り立たない。無くなっていく

仕事を通して世のため、人のためになっている

賃金・給与はその対価としていただく

社会が必要としている仕事をしている人の生活は社会が守る

仕事を通して得られる喜び

「自分の存在が誰かに必要とされている」
「自分の行動が誰かの役に立っている。喜んでもらえている」

存在価値の確認

自己重要感

幸福への欲求

★仕事の報酬



組織の目的と社会的責任



介護サービスの基本 理念・目的

加齢に伴って生ずる心身の変化に起因する疾病等により要介護状態となり、看護及び療養上の管理その他の医療を必要する者等について、これらの者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、国民の共同連帯の理念に基づき、保健医療・福祉サービスに係る給付を行う。よって、国民の保健医療の向上及び福祉の増進を図ることを目的とする。

尊厳の保持

自立支援

ミッションマネジメント(経営理念のあくなき追求)



ミッションマネジメント

社会に貢献・還元することが、結果として会社の発展にもつながることを理解している。

「企業は人なり」・・・最も大事な経営資源(人・モノ・金・情報)と言え、間違いなく「人」である。

社員のワークライフバランスを理解し、幸福を考える。

会社が社員を大事にすることで、社員はお客様を大事にする。

社長が会社や社員を誇りに思い、社員も会社や社長を誇りに思う。その信頼関係から、活力が生まれ、強い組織となる。

ノンミッションマネジメント

金儲け主義(法令・消費者軽視)秘密主義(閉鎖的・臭いものには蓋)独裁的:上層部が絶対的な権力(職員=使用人)

自己中心の幹部・職員・善悪の区別がつかない幹部・職員

ことなかれ主義(今どき、守れない。分っているけど、気付かないふり)個人責任のみ追及・組織的構造的改革には取り組まない。

保守的・過去の成功にしがみつ

「与えるからこそ与えられる」



チームビルディング

- グループ・・・集まり、集団、仲間。
共通の性質で分類した人や物の一団。
同系列に属する集団、仲間。
- チーム・・・ある目的を達成するために集まった二人以上の集まり。
ある目的のために協力して行動するグループ。

●チームワークとは

集団に属しているメンバーが同じ目標を達成するために行う作業、協力、意識、行動など。

チームのメンバーが協力して行動するため、チーム内の団結や連係。また、そのような協力体制。

チームビルディング

★チームには

①共通の目的、目標、規範、段取り、役割がある。

多くの人を一つにまとめるための**推進力**・・・これがないとバラバラな個人の集まりでしかない。チームとして機能しない。相乗効果が期待できない。

②チームワーク(協働する意識)

皆と一緒に頑張ろうという気持ち。自分の力を自分に対してだけではなく、チームにささげるという気持ちがあって初めてチームとして機能する。

③コミュニケーション(意志や行動の調整)

意志や行動がうまく調整されないと、せつかくの意欲が空回りしてしまい、チームとして成果が出てこない。活発なコミュニケーションを通じて、お互いの考え方ややるべきことを調整していく。



目標設定の効果・重要性

- ・目標設定の意義と仕事の進め方
- ・目標設定とモチベーションの向上

脳のフィルター機能

ふるい分け

- 脳が必要なものと必要でないものをふるい分けている。
 (重要なものと重要でないもの) (興味があるものと興味がないもの)
 (時計・バスケットのパスの回数)

・ナポレオンヒル・マフィー成功者の体験本・自己啓発書

夢・目標を常に意識することで叶えられる。

目標を見つけたら、気がついたら行動に移していた。

- 脳は本人の意識を実現させようと、いつもアンテナを張りその意識にかなう必要な情報を集める一方、不必要な情報はシャットアウトする。(引き寄せの法則)



人が最も成長する状況・環境とは

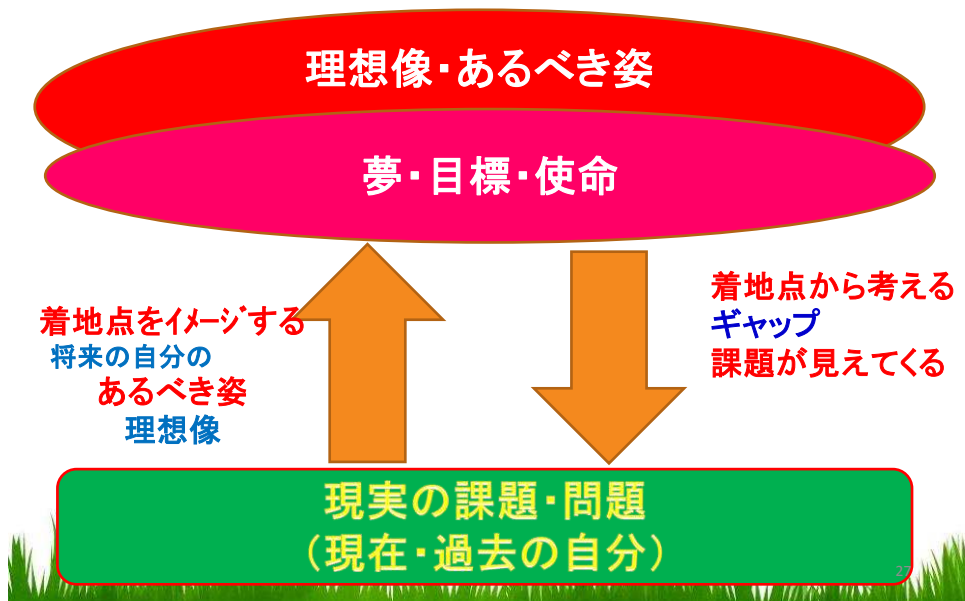
1. 夢・理想・目標などを掲げる
2. 1を達成するために一生懸命努力する。(現実の問題や課題に取り組む)
3. 自分自身を振り返る

人間的
成長

1. 2に取り組んでいる自分自身を客観的に振り返りながら、常に改善を試みている



キャリアデザイン【目的(未来)志向】



目標があるから楽しい



報酬は・・・

達成感・自己成長感

⇒ ひとたび感じると何度も味わいたくなる。

やりたい気持ちが持続する。

成功者の条件(成功哲学・ナポレオン・ヒル)

- ◆ 「初めに夢を描き、希望を持ち、願望を燃やし、計画を立てた人だった」
- ◆ 重要なことは、一切の弱気を捨てて、積極的なやる気で心いっぱい満ちそうと努力することである。
- ◆ 何かを成し遂げようとするならば、面倒なことなど何もないのだ。
- ◆ 「人はこうなりたいと思う自分にしかねない」
- ◆ 仕事においても、人生においても**無目標**では、外部環境に流されていくだけ、「達成感」「充実感」「幸福感」を得ることが出来ない。



マネジメントの基本と リーダシップ

リーダーとしての役割を確認する



リーダーとは

- リーダーとは、部下に対して明日に向かって正しいことをさせる人
- 「この組織の使命と目標は何か？」「業績と結果を構成するものは何か？」
を絶えず追及する者
- 自らがロールモデルとなって模範例を示す者 (P.Fドラッガー)

- リーダーとは、指導者。

指導者とは指さして、導く者。すなわち、方向を指し示し、
みんなで進んで行こうと働きかける人である。

指さす方向は、目標・目的・使命・夢・希望

- 経営資源を考える

人 ⇒ 部下のこと・同僚・上司

もの ⇒ 商品・サービスの内容・質・量

金 ⇒ 売上・利益・原価・経費

情報 ⇒ 社会経済・法・地域・競合・共有



Listen

- 聞く…耳に入る。聴く…熱心に聞く。
訊く…問い訊ねる。

Education

- 教育する。育む。

Assist

- 助ける。支援する。

Discuss

- 討論。論議。話し合う。相談する。

Evaluate

- 評価する。

Respond

- 返事する。応答する。

リーダーの心得

「やってみせ 言って聞かせて させて見せ ほめてやらねば 人は動かじ」
 「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」
 「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」

(山本五十六語録)

「三意」

熱意…使命感、大志、決意、理想、思想 とともにベストに生きよう

誠意…言を成す 有言実行

創意…常に何か工夫して新しいものを

「部下を預かることは、人生を預かることである」

モチベーションアップのために

- ①部下の意見に真剣に耳を傾ける
- ②期待している気持ちを伝える
- ③ねぎらい感謝の言葉をかける
- ④いつも笑顔を

メンタルヘルス向上のために

- ①組織の方針・目標を理解させる
- ②あいさつ
- ③声掛け

(2008産業人メンタルヘルス白書)

リーダーは天性の資質で決まるものではない。リーダーシップはスキルである。「私はリーダーに向いていない」という弱音はスキルを磨くことを放棄するための言い訳に過ぎない。

吉田松陰（幕末の藩士、思想家 教育家）

松下村塾：明治維新後内閣総理大臣2名、国務大臣7名
 大学の創業者2名を排出

コーチング・OJT

一方的に教えるのではなく、塾生たちと一緒にって問題を考えていった。講義は室内だけでなく、農作業を共にしながら行なわれるなど、心身両面の鍛錬に重点が置かれた。

「おまえは何のために生まれてきたのか」

「おまえの生まれてきた役割は何か」

「お前の長所はこういう所だぞ。それをこれからどう活かして、世の中の役に立たせていく？」

教えるのではなく、気付かせてあげる。

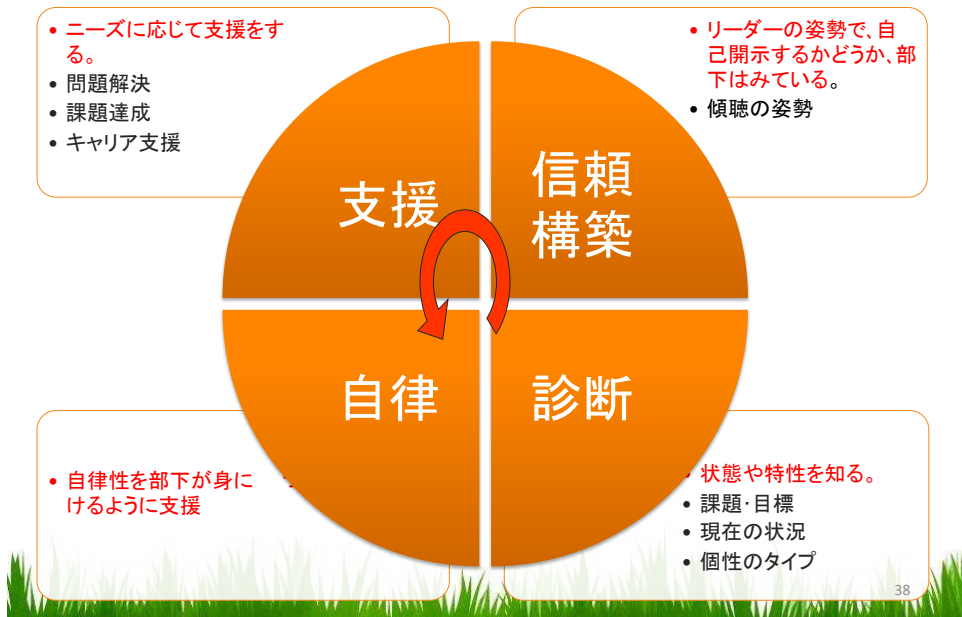


効果的支援方法

- ・部下(後輩)の成長プロセスを知る
 - ・部下(後輩)の個人特性を知る。
- 「相手のニーズを知ってそれを与えよ」

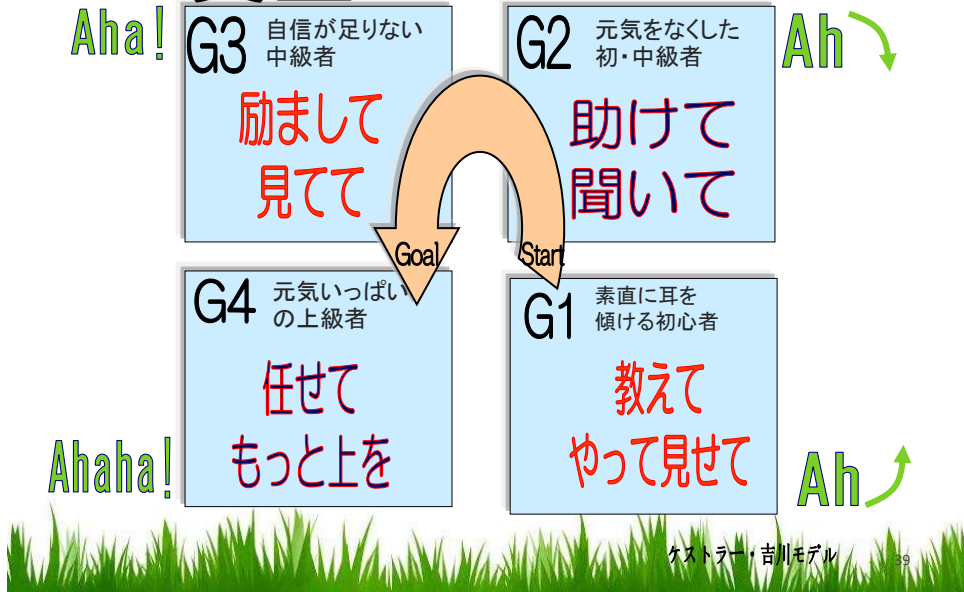
37

部下・後輩の支援プロセス

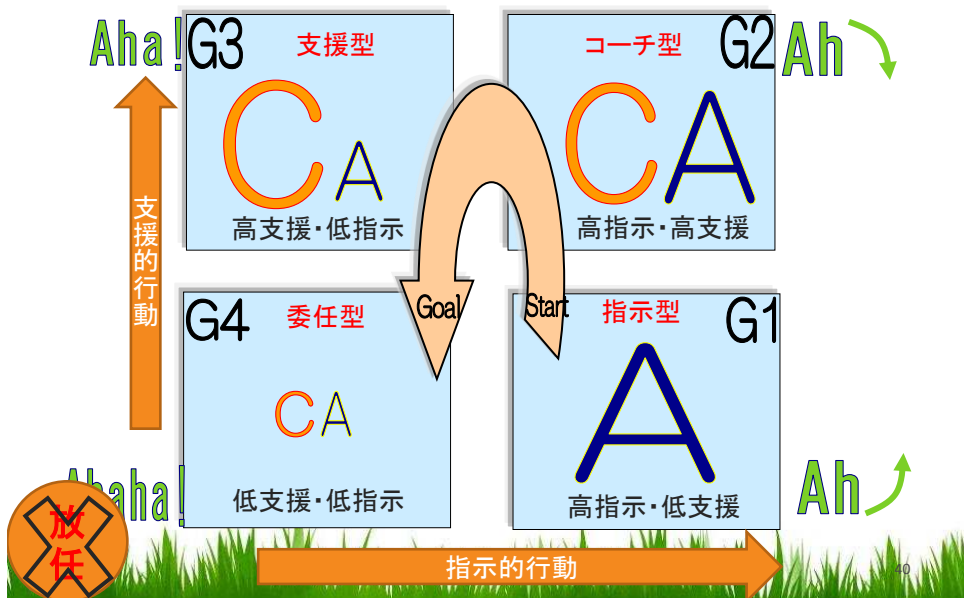


部下の成長プロセス

黄金のプロセス



指示的行動(課題達成行動)Aと支援的行動(意欲促進行動)C



指示的 行動とは

(課題達成行動)

- 仕事の目的を明確にし、目標を設定する。
- 事前に仕事を計画し、その進め方を決める。
- 常に仕事や作業の順序を伝える。
- 上司のやるべきことと、部下のやるべきことを明確にしておく。
- いつまでに完了させるのか、仕事のスケジュールを決める。
- 個々の仕事のやり方を教え、説明する。
- 仕事の進み具合と内容をチェックする。
- 仕事の成果の判定方法(評価基準)を決める。

支援的 行動とは

(意欲促進行動)

- 部下の抱えている問題を聴く。
(職務に関連するしないにかかわらず)
- 部下を褒めたり認めたりする。
- 部下の提案や意見を求める。
- 部下を励まし、自信を持たせる。
- 組織運営の現状、予測、計画などについて説明する。
- 自分のことを話す。(自己開示する)
- 部下自身で問題の解決を図るように援助する。

成長プロセスに応じた支援方法

G1

- 熱意を前向きに受け止める
- 目標・ルールの明確化
- 具体的仕事内容・計画・指示・結果に対するフィードバック
- 問題解決

G2

- 問題の原点・目標の再確認
- 傾聴・支援し、励ます、褒める
- 共に障害点・問題解決や意思決定を行う
- 具体的仕事の段取りを考える
- 方向性・フィードバック

G3

- 部下自ら仕事の計画・問題への取組みの主導を取るようになる
- 相談役となり、障害が生じた場合に対応する
- 部下の仕事ぶりを部下とともに評価する

G4

- 部下に主導権を取らせる
- 問題点の見極めと望む成果を部下とともに決める
- 目標設定・仕事計画・意思決定の主導を取らせる

行動傾向

ニーズ



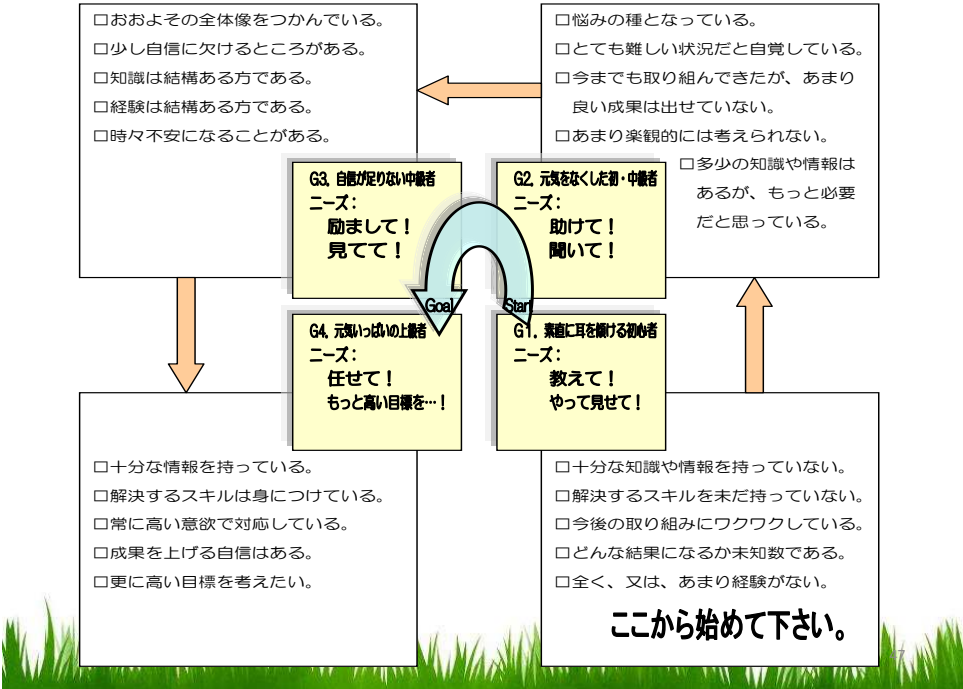
人を認める5つの方法（承認欲求を満たす）

- 否定しない
- 褒める
- 感謝の言葉を伝える
- 話を聴く
- 労をねぎらう

総まとめ

（意欲向上のためのメンターの役割）

- 組織の目的(使命)を理解させる
- 仕事の意義を伝える
- 存在価値を高める働きかけをする
- 自身の仕事に目標・役割を与える
- 成長プロセス・個人特性に応じた支援を行う
- メンター自身の率先垂範



OTAK診断テスト

□どちらかというと自己主張する方である。 □最終の成果が一番大切だと思っている。 □言い方がストレートな方である。 □他人に指示されるのはあまり好まない。 □競争心が強い。 □せっかちな方である。 □迅速に結論をだす方である。 Oタイプ	□よくしゃべるほうである。 □身振り手振が多い。 □顔の表情が豊かである。 □あまり細かい事にはこだわらない。 □感情や感覚を大切にしている。 □自由奔放な方である。 □相手の気持ちを確認する方である。 Tタイプ
Kタイプ □細かいことにこだわる方である。 □ひとつの事に集中する傾向がある。 □質問が多いほうである。 □コツコツと作業をするのが好きである。 □理屈が多く、批判的である。 □冷静・沈着な方である。 □慎重な方である。	Aタイプ □どちらかというと態度は控えめである。 □あまりすぐに本心を出さない。 □人当たりがよく、愛想が良い。 □友好・協力的な方である。 □他人の話をよく聞く方である。 □計画通りに物事を進めたい方である。 □決められた規則は守る方である。