

# メンター制度を活用した新入社員研修とその成果 ～制度運営者・参加者それぞれの立場から～

京都府 ゆう薬局グループ ○船戸一晴 近藤良祐 池田明美 杉野由美子 湯浅絵里 杉山晶 新井優 堀川利治

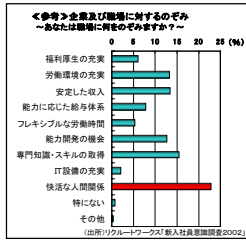
## はじめに ～なぜ今メンター制度が必要か～

### ＜医療業界における慢性的な人材の不足＞

- 悩みを抱えている
- 誰かに相談したい
- 壁にぶつかった

本音を聞き、  
アドバイス  
する人が必要

～退職者の多くはだれにも相談できずに辞めていく  
(本人・同僚・企業それぞれにとって不幸なこと！)



現在の薬剤師の雇用は圧倒的に売り手市場であり、業務を担当する若い人材が業界内において不足している。また、新卒職員においても30%が3年以内に職場の退職を希望することや、中途で入社しても職場環境や人間関係などに嫌気をさして辞めていくケースも少なくない。複雑・高度化する多忙な医療業務の中で、自身のモチベーションが低下しているにもかかわらず誰にも相談できずに悩んでいる職員も増えている。そのような問題の背景として、①人間関係の希薄化②年齢間の疎遠化③知識、人的・知的財産の継承の途絶えといった社会情勢があげられる。そうした若手職員が悩むを抱えたり、相談したいときに、本音を聞きアドバイスをすることができよう環境と人が必要とされている近年、人材育成の手法として「メンター制度」が注目されている。職員の意欲・定着率向上などを目的とし、徐々に企業の公式な人事制度として取り入れられるようになってきた。当社でも、職場を強固にするために、平成17年度より、新入社員・中途入社職員を対象としたメンター制度を導入している。  
(当社は制度名を「パートナー制度」とし、「パートナー＝メンター、新入社員＝メンティー」とらえ運営している)

## パートナー制度とは・・・

メンタリングの手法を取り入れ、新人の所属する薬局とは別の薬局に所属する経験者をパートナーとし、月に1度面会、新入社員の悩み等の相談にのってもらおうというもの(期間：一年)

それではメンタリングとは？

知識や経験の豊かな人々(＝メンター)が現時点でまだ未成熟な人々(＝メンティー)に対して、キャリア(例：仕事の高成果支援)や心理・社会的な側面(例：メンタルな面の支援)から継続して行うキャリア成功(例：高成果の連続体としてのキャリアの成功)を目的とした、一定期間(例：6ヶ月～2年)の支援行動の全体を意味する。

## パートナー(＝メンター)ってどんな人？

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によって、メンタリングの受け手(メンティー)の**キャリア発達を援助する存在**

- 教師
- コーチ
- アドバイザー
- サポーター
- 代弁者
- スポンサー
- 保護者
- ロールモデル

## パートナーの役割

パートナーは下記のような心理的・社会的機能を果たすことが期待される。

- ・ 仕事やキャリアで迷ったとき相談に乗る
- ・ 新人よ影響を与える
- ・ 仕事に対する姿勢や考え方を教える
- ・ 仕事の楽しさを教える

## ～メンターの役割は、昔からいる『良い先輩』のイメージ！～

- ・先輩が後輩を「かばう」
- ・先輩が「何くれとなく目をかけてくれ、面倒を見る」
- ・先輩が後輩に「仕事のやり方をそっと教えてあげる」
- ・先輩が「転職を思いとどまらせてくれた」
- ・先輩が「相談しやすいのある上司を教えてくださいました」
- ・「後輩の長所や業績を上司に話しておかげで、その上司は後輩を認めるようになった」
- ・「直接の上司とうまくいかない後輩を見て、その上司との付き合い方を教えてくれたおかげで上司との関係が改善した」

## ＜OJTとメンターの違い＞

	OJT	メンター(パートナー)
目的	業務上の成果を向上させる	自立と長期的なキャリア開発を支援する
内容	技術スキルやノウハウの指導、トレーニング	指導、トレーニングに加え、定期的な面談による相談助言
関係	同じ部署内の先輩と後輩・上司と部下	部署、役職にとらわれないメンバー同士

## パートナー制度の効果

### ●新人(メンティー)にとっては・・・

新入社員には様々な精神的・肉体的負担がかかっている。

- 慣れない業務
  - 人間関係
  - 将来に対する不安
  - その他
- ⇒パートナーはリアリティショックを和らげ、新人がうまく職場・社会に適應できるようサポートする

### ●パートナー(メンター)にとっては・・・

- ・ 相手を支援するために、パートナー自身がよく学び、考える
- ・ コミュニケーション力が高まる
- ・ 組織コメントメントが高まり、仕事の意識が明確になる
- ⇒パートナー自身経験は、パートナー自身の成長につながる！
- ・ 相手の視点で考え、教え方を工夫する
- ・ 人的ネットワークが広がる
- ・ パートナー自身のキャリアを考える

### ●組織にとっては・・・

- ・ 制度の導入により、職員の依存型から自立型への成長を促す
- ・ メンターがメンティーを成長させ、メンティーがメンターとなり、さらに多くの職員を指導することで、職員が職員を相互に育成しあう強固な組織が形成される

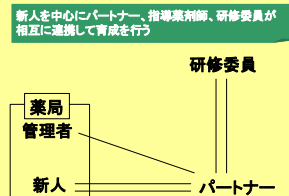
## パートナー研修 実施事項

- ・ 新人所属店舗と別の近くの店舗においてパートナーを指名
- ・ 初回面談時に新人対象者の年間目標を設定(面談の際に適宜確認と見直し)
- ・ パートナーは下記の3点を中心に新人と月1回面談により状況の聞き取りを行ない、新人の状況の把握に努める
  - ①年初に設定した自己目標についての確認
  - ②日常業務は段階を踏んできちんとできているか(e-ラーニングを含む)
  - ③現場には馴染んでいるか、問題点は無いかの確認
- ・ 問題が発生した場合の対応については研修委員1人1人1配属店舗の管理者・ブロック長と適宜相談し対応
- ・ 中途入社した職員については、経験・資質を考慮し、所属ブロック長からの導入指示を経てマッチングを行う

### ＜年間の流れ＞

- 3月：パートナー候補者 導入研修
- 4月：パートナーマッチングの検討(新入社員対象)
- 5月：パートナーマッチング決定、初回面談(年間目標、今後の面談の進め方をペアで検討する)
- 6月～9月：月一回の面談を継続
- 10月：新入社員 薬剤師手当見直し
- 10月～1月：月一回の面談を継続
- 3月：1年間の成果発表(平成20年度より)

### 【パートナー研修 相關図】



## 助言・アプローチの背景 ～良いパートナーとなるために～

1. パートナーは自らの役割を十分に理解する
2. 他者への関心を持って接する
  - ・ 他者の存在に気づき、思いやる
  - ・ 「人はみな真実なり、ユニークな存在である」という人間観を持つ
  - ・ 自分の経験や価値観を押しつけない
  - ・ 相手に対して誠実である
  - ・ 適切な「真実」を持って相手に接する
  - ・ 相手の立場に立てる
  - ・ 一面見が良い
  - ・ 相手から学ぶ態度を持つ
  - ・ 自分の見解を知って、他者に強固な要求の態度を保持
  - ・ 未来志向的な態度である
  - ・ ロケが悪い
3. 信頼し合える関係を構築する能力を身につける

～人間関係を築くのはパートナーの役割～

- ① 新人がより自立し、発達することを促す関係
- ❌ 悩みをいい合わせるだけの依存関係

### 4. 組織と人に対する十分な知識を持つ

- 所属する会社・職場についての情報・知識
  - 経営者、最高責任者の経営理念と方針
  - 人材育成の 方針
  - 職場の権威・慣行・風土 etc...
- 職業人として求められる行動様式
  - 仕事の進め方・手順
  - 命令系統
  - 報告・連絡・相談の仕方 etc...

### 5. パートナー自身のキャリアを整理・理解する

● 職業生活の節目を考え、その時の自分自身の変化や考えを思い起こす

- 就職
- 配置転換
- プロジェクトへの参加
- 転職
- 結婚
- 出産
- 親との関係の変化
- 病気

## パートナー研修経験を経て 平成19年度研修アンケートより抜粋

### ＜パートナー(メンター)＞

● 1年間の研修を通して得られた事、自らが成長したと感じている点を教えてください。

「聞くこと、また、相手に伝える内容の判断・方法の難しさがよく分かった。」  
 「指導する事の難しさについて考えさせてもらった。どこかで、指導すれば成長はするものと思っていたが、相手によって受け取るスピードや、受け取り方が異なり、指導方法も変えなければならなかった。相手が今、何が出来るのか？何が出来ないのか？何が出来るのか？常に意識して指導する事の難しさを知り、自分自身も考える事が多く成長出来たのではないかと思います。」  
 「自分だけでなく、他の人の成長を気にかけられるようになった。」

● 新人対象者と面談をおこなう上で、どのような点を意識して接してきましたか？

「面談場所や時間についても配慮し、新人の背景について知ることを初期は特に意識した。雑談ではスムーズに言葉が出るのに対して、面談になると言葉に詰まる様子が最初の頃は見受けられたので、雑談をするなかで新人の言葉の使い方や表現の仕方などをみていようとした。表情・間の取り方・話し方・声の調子・その時々雰囲気などしっかりと見ようように注意を払った。アドバイスをする時にはできるだけ押し付けずにしようとした。」  
 「新人の立場にたって物事を考えること。一つ目標をクリアしてから、もう一つ一つのように自分と同じペースを求めてはいけないと感じました。」  
 「能力面の向上だけでなく、一人の人間としての成長を期待して接して行きました。具体的に、出来ないことが出来るようになる為に、どのようにすれば無駄なく完成させることが出来るのか？を教え、教えられた方は常に取組もうという気持ちにさせる事。モチベーションを下げないようにさせる事を意識して行いました。」

### ＜新人(メンティー)＞

「研修を通してとてもいい先輩と仲良くなったことが1番の得られたことです。研修を通して成長できたことはないかもしれませんが、パートナーという制度のおかげで悩みや不安を抱えこまずに済んだと思います。」  
 「小さい目標をたてて、それを達成するために自分が何をしなければならぬかを考えるようになった。まだまだ不十分だが、周りを観察する習慣がついた。」  
 「最初のころ周りに比べて自分は業のことも業務のこともできないし思い込んで悩んでいました。でもパートナーに「自分のペースで」と言ってもらってからは気が楽になり、業務も集中してできる様になった。また、私生活のことなども気軽に相談できるようになりました。」  
 「パートナー研修がありよかったと心から思います。仕事のことに限らずいろいろなアドバイスをいただきました。また色々な気づきで連絡をくださることもありました。自分ももしパートナーになったら、今回パートナーにしていたらいいなと思うこと、初めてしたことなどを伝えていきたいと思っています。」

## ◎考察

平成19年度のパートナー研修においては、メンター制度を社内にて定着させる事に重点を置き、面談の原則月一回の徹底と研修の1年間の継続を年初から対象者に伝えてきた。その結果、年間を通して取り組みが継続できた点、報告内容を一定の水準で最後まで続けることができた点や複数ある点、研修を通じてメンター制度の意義や有用性を実感した様子が年間アンケートより見られる点は成果と言える。また、平成20年3月に行ったパートナー導入研修では事例を用いたケーススタディを行い、34名が参加するなど、職員の人材育成に対する意識にも変化を感じることができた。1部ではメンティーがメンターとなり指導を行う循環が始まっている。しかし、本当の意味での成果は、今後の制度のブラッシュアップと継続次第である。

社員研修においては、上級薬剤師が下級薬剤師を自然に育成する風土を継続することが不可欠であり、上級薬剤師の下級薬剤師のロールモデルとなる意識を持たなければ、いくら優れた研修プログラムを構築しても成果は上がらないのが事実である。メンター制度もそれ自体はただの枠組みであり、制度を形骸化させず有意義なものにするには、研修対象者の意識と組織全体のバックアップが不可欠である。パートナー研修の取り組みも、継続することで微力ながら「人が人を育てる」社内風土の醸成への一助となると考えている。

### 最後に・・・

本日はパートナー研修経験者が参加しています。  
ぜひ私達で成果を確認してください！  
また、各種提出書類の雛型・アンケート集計・導入研修資料もお気軽にご覧ください。