

# 鉄道業の社員教育におけるメンタリングの有用性について

M031999 宇野孝志

## 1. 研究の目的と背景

今日の日本社会では、新たな人間関係や組織形態の構築が模索されている。それを担う人材を育てる社員教育のあり方として、「コーチング」「メンタリング」といった、旧来の方法と異なる個人の自主性を重んじたやり方が脚光を浴びている。本論文は、「メンタリング」に焦点を当て、その応用を事例研究に基づいて検討することで、鉄道業における社員教育法の改革を提唱することを研究の目的とする。

## 2. メンターとメンタリングの意味

メンターの語源は、叙事詩「オデュッセイア」に登場する Mentor に由来するといわれ、「賢明な人」「助言者」を意味する。メンターによるアドバイスをメンタリングと言い、基本的に1対1で継続的、定期的に交流し、信頼関係の構築を通じて、現時点で知識、経験不足で学ぶもの、メンティーの発達、成長を支援することである。

人生の中である時期に私たちは、ごく自然に当たり前のように指導者的存在者を持ち、相互の信頼関係から多くのことを学び、また自分もそうした存在となる時期がくる。それによって、互いに成長しているのである。

こうした役割モデルを自ら示し、温かく見守るといふ日常的な人の育成システムを、企業内社員教育、人材育成に応用しようとするのが、「メンター」「メンタリング」である。

しかし、メンタリングはコーチングの「対等な関係」と自己実現の援助を前提としており、個人の自由な自己、発展のためには、従来の上下関係に基づく人間観や社会の仕組みの変革という大きな課題を負うことになる。

## 3. 鉄道業を取り巻く環境

鉄道業は、相次ぐ組織改編、人員削減による労働強化のため、「モラル」「モラール」が低下したことにより、何より重要である「安全性」の確保において問題が見られるようになってきている。また、現在のよう急激な経営環境、雇用環境の中で、自律的に行動・判断できる人材の育成が求められている。鉄道業の運転士への教育は、従来から指導員による指導・教育により、運転士の知識・技能の維持・向上を図るといふ、指導員制度が導入されている。

しかし、従来の考え方では対応できなくなっている。そのため、「モラル」「モラール」を高め、何よりも重要である「安全性」を確保する人材の育成が急務となっている。これらに対応するためには、上下関係に基づく指示・命令、説明型の教育から「対等な関係」で共に学び、成長するという「メンタリング」を応用した教育の改革と協働的で対等な新しい人間関係、組織形態を形成することが必要になってくる。

## 4. 鉄道業におけるメンタリングの効果

鉄道業のこうした環境化で、メンタリングを応用した社員教育の可能性と効果を検討するため、筆者は安全運転教育現場の指導員にメンタリングの基本を教示し、その結果をアンケート調査によって検証することにした。

調査の対象となった指導員からはアンケートで、指導を受けた運転士からは面談による聞き取りでその結果を調査した。そして指導員、運転士の双方から好意的な評価を得ることができた。

職場環境の制限の為、指導を受けたものの意識改革や行動変容を確認するには至らなかったが、この調査の結果から、指導員の意識や目標を高める為には、指導員にメンタリングの理解と成長を促すための支援を行い、メンターの意識を持った指導員の育成を図る教育が必要であること、また個人を尊重し、自己実現を促進する風土を形成することが重要であると指摘できる。

そして、指導員制度をメンタリング・マネジメントとして改革し、より機能するためには、指導員と運転士との適切なマッチングも、自ら考え行動・判断できる人材の育成に極めて重要になると考えられる。

## 5. むすび

メンタリングはコーチングと共に応用範囲が広く、制度として導入を実施している企業が増えつつある。本論文では、鉄道業における社員教育法の改革に、その導入の効用を検証したが、一定の成果が認められた。

しかし、鉄道業の組織風土や人間関係において、お互いを尊重し信頼するという対人的交換関係の醸成はその途についたばかりである。そのため、共に学び、成長するという「メンタリング」の理解と風土が育つことが求められる。