

## 第 15 回ファカルティ・ディベロップメント報告書

2021 年 11 月 京都大学大学院医学研究科 社会健康医学系専攻教務委員会

## 第15回ファカルティ・ディベロップメント報告書

### 1. 開催概要

第15回 京都大学大学院医学研究科社会健康医学系専攻ファカルティ・ディベロップメントは、「リバー  
ス・メンタリング」をテーマとして実施した。

リバーズ・メンタリングに関する事前アンケートを実施し、講演の参考情報として、事前に集計結果を講  
師と共有した。

講演に先立ち、専攻長の今中雄一教授によりご挨拶があり、引き続き小杉眞司教務委員長より今年度の  
ファカルティ・ディベロップメントの狙いなどについて説明があった。

続けて、富士通フューチャースタディーズセンター研究主幹の吉田倫子先生から「リバーズ・メンタリング」  
についての講演いただいた。講演の後、メンタリングについての共通認識からリバーズメンタリングの効用  
や具体的方策まで活発に質疑応答が行われた。

休憩を挟んだ後、専攻内でのメンタリングの在り方や、リバーズメンタリングの活用法について、4名程度  
の小グループで議論がされた。

最終的に、各グループで挙げたアイデアを全体で共有し、講師からのコメントをいただいた。その後、  
小杉眞司教務委員長の挨拶にて閉会した。

後日、事後アンケートを行い、専攻内でのメンタリング、またはリバーズ・メンタリング活用のための基礎資  
料として集計した。

### 2. 出席者(敬称略)

医療統計学： 佐藤 俊哉 土居 正明  
医療疫学： 山本 洋介  
薬剤疫学： 竹内 正人 吉田 都美 水野 佳世子 深澤 俊貴  
臨床統計学： 田中 司朗  
医療経済学： 今中 雄一  
医療倫理学・遺伝医療学： 小杉 眞司 山田 崇弘 中島 健  
健康情報学： 中山 健夫 高橋 由光 岡田 浩 西川 佳孝 當山 まゆみ  
環境衛生学： 西浦 博 原田 浩二 林 克磨 小林 鉄郎 鈴木 絢子 茅野 大志  
健康増進・行動学： 古川 壽亮 田近 亜蘭 坂田 昌嗣  
社会疫学： 近藤 尚己 長谷田 真帆 佐藤 豪竜 井上 浩輔  
予防医療学： 松崎 慶一 中神 由香子  
知的財産経営学： 早乙女 周子

## 第15回ファカルティ・ディベロップメント報告書

医学コミュニケーション学： 岩隈 美穂

ゲノム医療学： 吉田 晶子 川崎 秀徳 鳥嶋 雅子

国際化推進室： 河野 文子

### 3. 資料

#### 1. 講演スライド

吉田倫子先生(富士通フューチャースタディーズセンター 研究主幹)「リバーズメンタリングについて」

#### 2. 事前・事後アンケート集計報告

## 第15回ファカルティ・ディベロップメント報告書

### 【開催プログラム】

#### 第15回ファカルティ・ディベロップメント・プログラム

場所: Zoom 開催

日時: 令和3年11月26日

司会: 教務副委員長 山田 崇弘 先生

9:00-9:05

1. はじめに 専攻長 今中 雄一 先生 Opening remarks (Prof. Imanaka)

9:05-9:15

2. 本年度のファカルティ・ディベロップメントについて 教務委員長 小杉 眞司 先生  
About this year's faculty development (Prof. Kosugi)

9:15-10:15

3. 講演: 「リバーズメンタリングについて」 講師: 吉田倫子先生(富士通フューチャースタディーズセンター)  
Lecture: Reverse mentoring (Ms. Yoshida, Fujitsu SFC)

10:15-10:30

4. 質疑応答 Q & A

10:30-10:40

5. 休憩 Break time

10:40-11:10

6. グループ・ディスカッション Group discussion

11:10-11:25

7. 各グループ発表 Sharing

11:25-11:30

8. 終わりに 教務委員長 小杉 眞司 先生 Closing (Prof. Kosugi)

資料1 講演スライド

吉田倫子先生(富士通フューチャースタディーズセンター 研究主幹)

「リバースマンタリングについて」

スライド 1

京都大学  
**KUSPH 2021年度FD研修会**  
リバーズ・メンタリングについて

2021年11月26日  
富士通フューチャースタディーズ・センター  
研究主幹 吉田倫子  
michiko.yoshida@fujitsu.com

FUJITSU

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド 2

**リバーズ・メンタリングの特徴**

FUJITSU

- 一般的なメンタリング
  - シニアが若手のメンターになる
  - 特徴：Chen 2013
    - ① 能力（キャリア開発、専門教育、知識移転）
    - ② 心理的充足感（仕事における将来的な成長と期待）
    - ③ ロールモデル（信頼され、尊敬される社員としての行動）
- リバーズ・メンタリング
  - 若手がシニアのメンターになる
  - 特徴：Murphy 2012
    - ① ヒエラルキーの逆転（通常のヒエラルキーに依存しない関係性の構築）
    - ② 知識共有・文化や世界観の共有
    - ③ 能力（専門教育、知識移転、若手のリーダーシップ育成）
    - ④ 相互的なコミットメントと相互学習（良質な関係性の構築）

2

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド 3

FUJITSU

## リバース・メンタリングのブーム

- 第 1 の波
  - 1990年代後半からの約5年間 = 2000年問題～ITバブル崩壊
  - 技術 ○ GE
    - 1999年にジャック・ウェルチが600人の管理職社員に対し、若手のメンターを見つけるように指示
    - 彼自身は当時37歳のPam Wickhamを指名
    - メンティーの年齢範囲は30～60歳、メンターの年齢範囲は20代と30代
  - P&G
    - ITだけではなく、ダイバーシティやバイオ・テクノロジーにおける新しい視点が必要な管理職にリバースメンタリングを導入
    - ジュニアレベルの女性管理職とシニアレベルの男性管理職を割り当て、仕事に関連する情報等の教育的形式でメンタリングを実施
- 第 2 の波
  - 2015年～ここ数年
  - Accenture、Roche
    - LGBT、ダイバーシティ、インクルージョン、ワークライフバランス、SDGs、地球環境問題など
  - 感覚

3 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド 4

### 1. 今もっとも注目されているトピックス/テーマ/社会的課題は何だと思いますか？（教育・研究いずれでも）

- 貧困と格差
- **ゲノム医療**
- 教育のDX
- ポストコロナ
- **地球温暖化による環境変化が社会に与える影響**
- 新型コロナウイルス感染症
- COVID（コロナ）・健康危機管理
- 死生観と共に健康の定義・概念の再構築
- 医療制度の質 **レジリエンスと持続可能性**
- 学生が研究を行う際、自主性、積極性、責任の自覚を意識化する為の教員による支援・教育
- **SDGsに紐付いた研究テーマ**
- オンライン講義の方法や評価について
- メンタルヘルス
- コロナ終了後の講義形態

- **多様性の尊重**
- リアルワールドデータの活用、研究結果の社会還元
- **SDGs**
- 気候変動、人口問題、食糧問題、感染症
- **SDG, Climate change**
- オンライン
- コロナ禍でテレワークが多くなり、ちょっとした立ち話ができなくなっていること
- これからのデータベース研究の方向性
- **ウェルビーイング・ウェルネス**
- 難しい質問です。。
- **SDGs**
- **SDGs**
- 少子高齢化（日本）
- 社会の不寛容さ

【事前アンケートより】

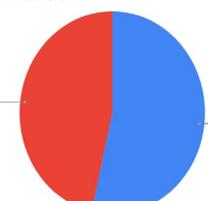
4

スライド 5

### 2-3. 大学院生とのコミュニケーションでやり方を変えていきたいと思うことはありますか？

2. 大学院生とのコミュニケーションでやり方を変えていきたいと思うことはありますか？

いいえ  
46.4%



はい  
53.6%

**<双方向性> → レジプロカルな関係性**

- 指導システムをもう少し多様にした
- 学生が研究を実施する際、責任は学生にあり、教員の言う事が必ずしも絶対的ではないという考えの下、自由な議論ができる環境を作りたい
- 双方向性を高める、グループでの意見を集める、など
- 双方向の情報共有
- 指導と協働のバランス

**<コミュニケーション増加> → 複数の場づくり**

- アポイントメントをスムーズにこなして満足度高くなるよう話してあげたい
- よく聞く時間をもちたい
- 当面、Zoomでの会話が続くと思われるので、その中で何かもう少しコミュニケーションを増やしていきたい
- より密にコミュニケーションを取っていききたい

**<積極性の促進> → イニシアチブを執る機会**

- 大学院生の積極性を促すあり方
- より発展できるように
- 院生のやる気をもっと引き出せる方法

- 効率的で、かつより良いものにしていききたいと思います。

【事前アンケートより】

5

スライド 6

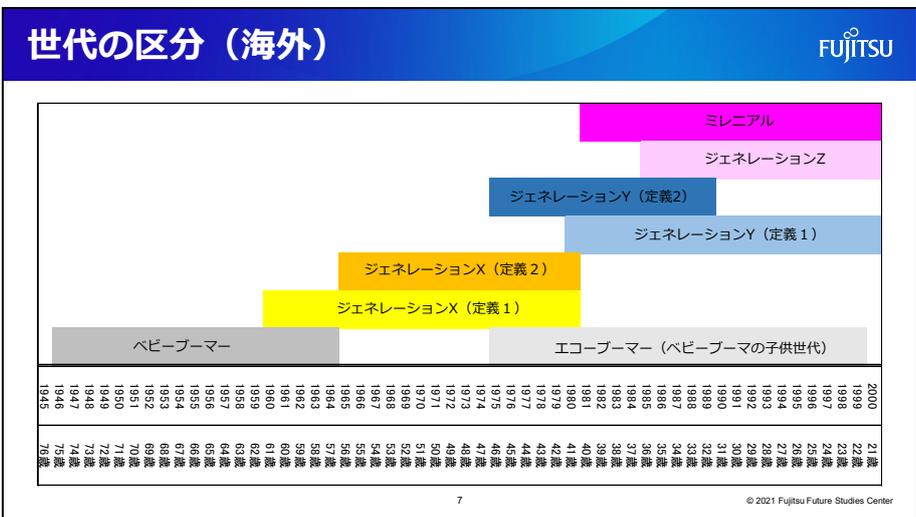
### 初期の導入事例

FUJITSU

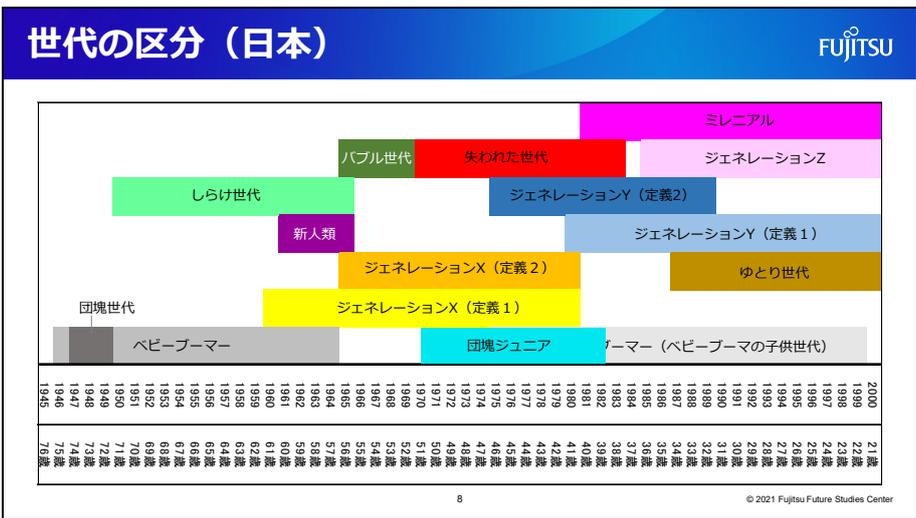
- リバースメンタリングを導入している企業
  - GE, GM, Random House, Best Buy, P&G, Philip Morris, 3M, Siemens, Deloitte & Touche, Chase Manhattan Bank (Lewis, 2001; Greengard 2003; Carter, 2004; Rintels, 2005)
  - Cisco, Roche
  - Dell, Time Warner (Murphy 2012)
  - 教育機関でも導入がなされている
  - 組織外でメンターが調達される場合もある
- リバース・メンタリングは、ペアが慎重にマッチングされ、プログラムが十分に構造化され、目標が明確に確立され、そしてその進捗状況が測定されたときに最も効果的に働く (Biss and DuFrene 2006)。
- 学習や訓練としての性格を持つかたちでのリバースメンタリングには、ベテラン社員と新入社員の間での知識共有が可能 (Closser, 2000)

6 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド 7



スライド 8



スライド 9

## 世代の特徴

世代	環境	特徴
ベビーブーマー	第二次世界大戦後 キューバ危機 ベトナム戦争 ヒッピーブーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織に影響を与えたい</li> <li>独立性、自己表現、高潔性を重視する</li> <li>エンタイトルメント（権利）の心理</li> <li>総意を構築すること・変更をきたすことが上手</li> </ul>
ジェネレーションX	冷戦終了 湾岸戦争 AIDSの世界的な蔓延 ITバブル	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織に対して懐疑を感じるが、自分のキャリアのために働く</li> <li>独立性、昇進の機会、多様性を重視する</li> <li>SNS・PCなどの技術に能力がある</li> <li>安定的な家庭が理想</li> </ul>
ジェネレーションY ミレニアル	イノベーション グローバル化 911 イラク戦争 環境破壊 金融破たん 移民問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織を独自のメリットで判断し、賞賛と報酬のために働く</li> <li>自分の意見や欲望を組織的に影響を与えたい</li> <li>Work-life balance、教育、チームワーク、イノベーションを重視する</li> <li>多様性や世界問題に対して深い関心を持っている</li> <li>幅広いテクノロジーを日常的に効率的に使える</li> <li>親との親密な関係</li> </ul>

影響力

自分力

調和力

Smola & Sutton (2002), Twenge (2006), Murphy (2012) に加筆 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

10

## 社員の平均年齢

- 平均年齢は毎年上昇をたどり、2011年同期から10年間で1.6歳上昇
- 2020年に入り、上場企業の早期・希望退職の募集実施が急増。募集対象の年齢は、従来は50歳以上が中心だったが、最近では35～45歳の中堅社員まで引き下げる企業も目立つ
- また、新型コロナウイルス感染拡大を受け、新卒採用を抑制する企業も出ており、上場企業の平均年齢の変化が注目されている

年	平均年齢 (歳)
2011	39.8
2012	40.0
2013	40.2
2014	40.5
2015	40.7
2016	40.9
2017	41.0
2018	41.2
2019	41.3
2020	41.4

出典) 東京商工リサーチ  
2020年3月期決算 上場企業1,792社「従業員平均年齢」調査  
[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200819\\_01.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200819_01.html)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

11

## 日本の大手IT企業：正規社員の平均年齢の推移

Source: Toyo Keizai, Inc. [Directory of CSR Corporations](#). (2006 ed.-2016 ed.)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

12

## 高齢化のメリットとデメリット

FUJITSU

- 【デメリット】
  - エネルギーが無くなる
  - 社員の高齢化によって労働パフォーマンスが低下する (Salthous, 1985)
  - 時間的展望の欠如
    - 今は苦しくても将来のために頑張ろう⇒もうじき退職だから今のままでいい
    - これまでは大変だったけど若い社員に良いものを残したい⇒若い社員が今後苦しんで自分には関係ない
  - 若手リーダーの教育が遅れる
- 【メリット】
  - 顧客起点で物事を考える
  - 他の部署と仲良くやれる
  - 次世代の育成に熱心

12 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

13

## 組織の高齢化とエネルギー

FUJITSU

	高齢化している組織		高齢化していない組織		t-value
	M	SD	M	SD	
Soc1	3.75	.927	3.75	.932	-0.161
Soc2	3.62	1.021	3.61	1.051	0.282
Soc3	3.74	.935	3.83	.927	-3.737 ***
Soc4	3.52	.955	3.48	.975	1.511
Soc5	3.49	1.069	3.50	1.073	-0.376
Soc6	3.47	.958	3.39	.956	3.198 ***
Soc7	3.03	1.146	3.00	1.159	0.735
Soc8	3.35	1.055	3.37	1.063	-0.865
Soc9	3.59	1.078	3.60	1.052	-0.338
Soc10	3.42	1.155	3.40	1.168	0.530
Soc11	3.43	1.003	3.40	1.018	0.978
Soc12	3.70	1.072	3.68	1.073	0.698
Soc13	3.57	1.068	3.56	1.079	0.348
Soc14	3.56	1.026	3.56	1.019	0.198
Soc15	3.59	.976	3.58	.974	0.397
Soc16	3.47	.989	3.36	1.033	4.124 ***
Soc17	3.43	.958	3.32	1.003	4.252 ***
Psy1	3.77	.815	3.77	.819	0.080
Psy2	3.81	.835	3.82	.814	-0.497
Psy3	4.01	.779	4.02	.783	-0.536
Psy4	3.47	.872	3.47	.858	-0.309
Psy5	3.65	1.004	3.59	1.030	2.467 ***
Psy6	3.70	.869	3.67	.885	0.948
Psy7	3.26	.990	3.19	1.033	2.828 ***
Psy8	3.46	.928	3.45	.948	0.578
Psy9	3.60	1.003	3.55	.995	1.589
Psy10	3.50	1.032	3.46	1.025	1.681 *

- 2つのグループの違い
  - グループ 1: 45歳未満
  - グループ 2: 45歳以上
- 社会的資本
  - 【若】私の所属する部署では、困難な課題や状況に対して、粘り強く取り組むエネルギーがある (Soc3)
  - 【高】私の所属する部署では、仕事をすることで常に社会・環境に配慮した行動がとられている (Soc6)
  - 【高】私の所属する部署と関連する部署との間では、普段から意見や情報の交換が十分である (Soc16)
  - 【高】私の所属する部署と関連する部署との間では、全体の利益を考えた調整や交渉が上手く行われている (Soc17)
- 心理的資本
  - 【高】私は、自分の仕事の成果が、どのようにお客様の価値に繋がっているのかを説明できる (Psy5)
  - 【高】私は、自分の仕事を通じて、お客様に満足頂いていると実感できる (Psy7)
  - 【高】私は、将来の自分の成長目標を考えた上で能力開発の目標を持っている (Psy10)

13 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

14

## 若手とシニアの組み合わせ

FUJITSU

○ 知識や経験の有無に着目した組み合わせ

企業名	内容
P&G (日本)	リバース・メンタリング 出産や育児に関する経験
資生堂 (日本)	リバース・メンタリング シニアの学習機会
Roche (スイス)	デュアル・メンタリング (レシプロカル・メンタリング) ダイバーシティ推進、シニアの学習機会、若手の育成機会
AXA (スイス)	リバース・メンタリング 文化のトランスフォーメーション、シニアの学習機会
FST (日本)	アジャイル開発 ペアプログラミング

14 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

15

**社会や企業の構造的な問題とリバース・メンタリング** FUJITSU

- コロナ禍
  - テレワークとコミュニケーション不足
- VUCAの時代/Turbulent Times
  - 陳腐化の速度が速い
  - リカレント教育、Upskilling、Reskilling
- 企業の「ブラック化」
  - 「ブラック企業」という言葉が2018年1月に辞典に追加された
  - 厚生労働省の発表（2017年度の労災補償状況より）
    - 仕事での心の病による労災認定が日本で初めて500人超
    - 過労や職場のハラスオンが原因で心の病を抱える人や、人手不足による長時間労働の増加
- 企業の「高齢化」
  - 上昇し続ける社員の平均年齢
  - 若手の大量離職時代⇄定年が延長して長く働き続けるシニア社員
  - 若手がリーダーシップを発揮する場がなかなか無い
- 企業の在り方の変化
  - 企業の目的の変化
  - 企業にとって重要な新しい変数
- 企業成長のかたち
  - 右肩上がりにいかない
  - 収益構造

15 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

16

**Microsoft** FUJITSU

- 背景
  - 2014年にMicrosoft Austriaで最初にリバース・メンタリングが行われ、その後ヨーロッパに展開された
- 効果
  - 「ミレニアルの洞察力がビジネス成功の鍵である」という考えから、ジェネレーションYのような若い世代が持つ感覚が今後のビジネスのドライバーであるとみなし、世代間交流が注目されるようになった



出典) "Reverse mentoring: How millennials are becoming the new mentors", Microsoft News Centre Europe, July 23, 2015 (<https://news.microsoft.com/europe/features/reverse-mentoring-howmillennials-are-becoming-the-new-mentors/>)

16 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

17

**ロシュ「Generations@Work」** FUJITSU

- 背景と特徴
  - 組織が高齢化し、知識が陳腐化する一方で、医療に関する技術進歩が加速
  - 人事部が中心になって推進しているプログラム。ダイバーシティ推進は2015年、リバース・メンタリングは2016年から。
- 効果
  - 知識格差を補うことができる
  - 若手のリーダーたちを奨励する/既存のシニアのリーダーたちに知識を伝承する機会を与える
  - 世代や組織の硬い階層制度を超えて新しい関係性を作り出す
  - 「ダイバーシティ推進」の取り組みの一部
  - 全ての社員に対して、インクルーシブな職場文化の醸成

17 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

18

FUJITSU

## Estée Lauder

- 背景
  - CEOであるファブリツィオ・フリーダ氏が、社員の学びと成長を奨励するための企業努力の一環としてリバース・メンタリングを導入
- 効果
  - 2017年までに300組のリバース・メンタリングが行われ、その結果としてミレニアル世代志向の製品ラインが発売されるようになるに至った
  - Estée Lauder 日本法人では、2018年4月から、ミレニアル世代をターゲットにした『アイメンタープログラム』という研修を開始。ミレニアル世代がシニア層のメンターになる取り組みで、リバース・メンタリングである。若手の人生観やショッピングの仕方などをシニアが学び、そこから得たものを組織として吸収し、ミレニアル世代への接客、商品企画、ブランディングなどに生かすという戦略がとられた




出典) "Estée Lauder applies millennial makeover", Financial Times, Nov 16, 2016  
 (https://www.ft.com/content/e98d3ada-9acd-11e6-9f9b-70e3cabccfae)  
 2018年8月22日 Nikkei Style WOMAN SMART | 「週末はメール禁止」エスティローダー流の働き方改革 スー・フォックス日本法人社長に聞く | 2頁目  
 (https://style.nikkei.com/article/DGXMZ034207110W8A810C1000000/?page=2)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

19

FUJITSU

## 人種差別の解消／多様性の重視

- 英国ウィルトシャー警察
  - 2019年1月からリバース・メンタリングを導入し、BAME (Black, Asian and minority ethnic : 黒人、アジア人、エスニック・マイノリティ) をバックグラウンドに持つ警察官をメンターとして、主に人種差別、文化的な多様性や個々の経験などについて定期的にメンティーが学ぶスキームを構築
- ケンブリッジ大学
  - 学内における人種差別の解消



出典) M cAllister, T. (2019) "Black chief constable hope for Wiltshire Police's 'vindicated' officer", BBC News, Somerset, April 19, 2019  
 (https://www.bbc.com/news/uk-england-wiltshire-47749994)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

20

FUJITSU

## 医学部での導入事例 (1)

- ラトガース大学 (ロッカーズ・ニュージャージー州立大学)
  - Albert S. Khouri, MD
    - 新鮮な若い人たちから学ぶことができるというのは、アカデミックな世界で教員やレジデントディレクターを務めることの最大の利点である。医学生や研修医が学ぶ姿を見て、貴重な知識を得たことはたくさんある。
    - 彼らはシャドーイングや研究の機会を求めてくることが多いが、かなり前に、彼らにブレインストーミングをさせ、自分たちで研究プロジェクトを構築することで、最高のアイデアが生まれることを学んだ。その過程で、私は触媒、指導者、学習者としての役割を果たしている。
    - ニュージャージー州でCOVID-19が大流行していた頃、ある医学生が研究室にあるロボットを使って遠隔患者との対話を模索していた。彼女は、ロボットを使って患者にインタビューし、線内障に対する理解度をアンケートで確認するというアイデアを出した。
    - 他の学生たちと一緒に、COVID-19の期間中、患者との遠隔対話に関するプロトコルを設計し、教育コンテンツを作成した。この学生の研究はその後、学会で発表され、出版されるに至った。このプロジェクトに取り組む若い頭脳を見て感動し、現代の問題に対する異なる視点を見て啓発された。

出典) Glaucoma Today, Cover Focus "Reverse Mentoring", September/October 2021  
 (https://glaucomatoday.com/articles/2021-sept-oct/reverse-mentoring?c4src=home:feed)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

FUJITSU

## 医学部での導入事例（2）

○ディーン・マギー・アイ・インスティテュート（オクラホマ大学）

- Mahmoud A. Khaimi, MD
  - 若い世代の眼科医と毎日交流できるのは幸運なことだ。私は、フェローが手術室に持ち込むエネルギーが大好きで、彼らの学習に対する真摯で粘り強いアプローチに感謝している。
  - 緑内障の病態生理や、さまざまな治療法や手術が緑内障にどのように対応しているのかなど、簡単な手術のコツからもっと考えさせられることまで、たくさんの質問をしてくる。彼らのおかげで私は常に気を張っていられるし、彼らにもそうしてほしいと思っている。
  - 私は、すべての決断の背後にある「どのように」「何を」「なぜ」を考えるという、より深い学びの感覚をフェローに伝えることの重要性を認識するようになった。あるフェローが粘膜炎の概念について私に質問したことを覚えている。カナル形成術は、長年にわたって私の治療アルゴリズムの重要な部分を占めており、私の指導の中でも頻繁に取り上げられている。しかし、長い間、この手術を行ってきたため、私は指導の際にすべての基本事項を網羅していると思い込んでしまっていた。
  - （学生からの質問があり）この質問を受けて、私は自分の指導方法を再構築し、特にカナロラスティの詳細について説明しなければならないと思った。

出典) Glaucoma Today, Cover Focus "Reverse Mentoring", September/October 2021  
(<https://glaucomatoday.com/articles/2021-sept-oct/reverse-mentoring?c4src=home:feed>)  
21

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

FUJITSU

## 富士通のアジャイル開発

○背景

- アジャイル開発の流行
- 若手が開発するプログラミングレベルが低く、「ゴミ」を作った後にレビューするのは大変な作業
- プログラミングの正確性

○効果

- ペアリング：①自分がその仕事をやりたいかどうか（高いモチベーションに繋がる）、②くじ引き
- 1日単位で仕事とペアが流れていくため、その日の強いコミットメントが求められる。あとさきが無く、嫌な仕事/人や苦手な仕事/人と一緒に仕事をする事に向いている
- 多様性の担保（優秀な人だけのチームはうまくいかない）
- 年齢や職位に関係なく知識が循環している→知識移転に貢献
- 若い人でも自分の裁量で出来るので責任感が生まれた
- 「全員で未来を作る」ことに貢献している→「何のための仕事か？」という根本問題に立ち返る
- 社員満足度調査で満足度が上昇

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

FUJITSU

## 開発のプロセス（WaterfallとAgileの比較）

**Waterfall** 要求(スコープ)

分析  
設計  
実装  
テスト

時間 ↓

Royce 1970

**Agile** 要求(スコープ)

時間 ↓

Beck 2000

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

23

スライド

24

## サントリー：お節介おじさん&おばさん制度 FUJITSU

○サントリー「お節介おじさん・おばさん」、職場救う～働き方 innovation 多様性、生かして頂けますか～

- 新型コロナウイルス禍で在宅勤務が定着し、週1～2日出勤も珍しくなくなった。
- 自動販売機向け飲料事業会社の首都圏支社（東京・港）で、失われがちな職場のコミュニケーションを活活化するのが狙い
- 在宅の孤独癒やす包容力

**TOO (隣のおせっかいおじさん・おばさん) は包容力が命**

就任の条件	仕事の内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役職定年に達したシニア社員であること</li> <li>■ 同僚への関心が高く、普段から愛情深く接していること</li> <li>■ 支店長などの管理職経験があること</li> <li>■ 本人の性格や周囲の評価を踏まえた、人事部門からの推薦があること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 若手社員や異動者と定期的に面談、仕事や人間関係の悩みを聞く</li> <li>■ 元気がない社員をその態度、対面や電話で勇気づける</li> <li>■ 職場のコミュニケーションの課題などを部署内で提言</li> <li>■ 他拠点のTOOと連携し職場改善の事例を共有・横展開</li> </ul>

その他

- 本業と兼務
- エネルギー配分は「本業:TOO=6:4」
- 全国の営業拠点などに21人、うち女性が1人(21年1月現在)

出典) 日本経済新聞 2021年2月15日  
(<https://www.nikkei.com/article/DGXZQDDZ270MH0X20C21A1000000/>)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

25

## 富士通の1960年代におけるリバース・メンタリング FUJITSU

○1960～70年頃

- 岡田完二郎 第5代社長
- 「富士通中興の祖」
- 半導体に関して勉強するため、若い社員を社長室に呼ぶ
  - 「食堂で若い連中が「俺は今日社長に1時間半講義してきた」という。「そうか、おれもいきたい」と。(中略)私もずいぶん勉強になりましたが、若い連中も含めて会社全体に、ひとりひとりが、「勉強しなきゃいけないんだ」というようなムードがぐんと出た。」
  - 「『半導体とトランジスタ』を繰り返し読み、疑問に思ったところは、若いエンジニアを読んで自ら教えるを乞う謙虚さを示した。和解エンジニア達は社長室に呼ばれ、大いに士気を昂めた。」大浦博「難しいから面白い」2014年、丸善プラネット

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

26

## DXとリバース・メンタリング (1) FUJITSU

○FABERNOVEL(ファバーノベル)社の記事

- リバースメンタリングがDXにとってシンプルで効果的な手段の一つとしている
  - REVERSE MENTORING – A SIMPLE AND EFFICIENT LEVER FOR DIGITAL TRANSFORMATION  
March 15, 2017  
< <https://www.fabernovel.com/en/article/transformation-en/reverse-mentoring-a-simple-and-efficient-lever-for-digital-transformation> >
  - 若い社員の能力をもとに、企業のガバナンスをDXに向けて導くソリューションと位置付けている
  - 「慈悲」「好奇心」「共感」が、リバースメンタリングプログラムを成功させるためのキーワード

【参考】資生堂はFABERNOVEL社と提携し、2016年より社内向デジタルスキル向上トレーニングを推進  
< <https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=0000000002014> >

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

FUJITSU

## DXとリバース・メンタリング (2)

27

- MITのレポート
  - 組織としてはDXを目指しているが、リーダーたちが自分たちのデジタル知識向上に熱心ではない
  - 調査回答者の71%は、デジタル資産から価値を得ることにおいては、若い社員の方がシニア社員よりも優れていると考えている一方で、トップマネジメント層のデジタル知識を向上させる目的でリバース・メンタリングを導入しているという回答者は19%にとどまっている
    - M. Schrage, B. Pring, D. Kiron, and D. Dickerson, "Leadership's Digital Transformation: Leading Purposefully in an Era of Context Collapse," MIT Sloan Management Review and Cognizant, January 2021.  
< <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation/> >
- 企業パーパスとリバースメンタリング
  - 最近では日本でも「企業パーパス」を打ち出すところが増えている
  - 上記の論文によれば、目的志向（パーパス・ドリブン）の強い組織は、目的志向の弱い組織に比べて、リバース・メンタリングを実施する可能性が7倍高くなる

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

FUJITSU

## 事例からの知見 (1) 機会/場の位置づけ

28

- メンタリングか、学習か、遊びか
  - Ad hoc organization (of mostly borrowed resources) and adhocracy (ミンツバーク, 1980)
    - 通常の官僚的制度的な指揮系統を断ち切ることで機会を機敏に捉え、問題を解決したり、結果を出しやすくなる。
  - Community of Practice (ジーン・レイヴ & エティエンヌ・ウエンガー, 1993)
    - さまざまな役割を担い行為することで、実践共同体を維持することに貢献する。その際の学習とは、知能や技能を個人が習得することではなく、実践共同体への参加を通して得られる役割の変化や過程そのもの。
  - 共働としての学習 (エンゲストローム, 2010)
  - 組織的な“遊び” (エンゲストローム, 1999)
    - 対話性の重要性
    - 余暇時間が社会的相互作用（交換あるいはコミュニケーション）に用いられる
    - 役割“遊び”の理論
      - 純粋に“相互作用”に影響 (Haug, 1977)
      - “想像作用” (Wartofsky, 1979) への期待
      - Non-work related activity at work (Larsson et al, 2011)

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

FUJITSU

## 事例からの知見 (2) 相互作用

29

- アジャイル開発におけるペアリングの事例と相互作用
  - 「熟練者のシニアと初心者の若手」のパターン
 

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若手が素早く育つ（熟練者にティーチング、コーチングの基礎は必要）</li> <li>● シニアのナレッジが伝番</li> <li>● シニアが教えるのが上手くなる（初心者がつまづくポイントがわかるようになる）</li> <li>● 若手のレベルが正確に把握できる</li> <li>● 作業している時以外でもコミュニケーションが良好に</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シニアの生産性は大きく落ちる（チームの生産性に影響）、イライラ、退屈</li> <li>● シニアの技術スキルが上がらない</li> </ul>
  - 「初心者のシニアと熟練している若手」のパターン
 

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シニアの包括的な視点と若手の技術力が相互作用し品質が上がる</li> <li>● お互いのナレッジを吸収し合える</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シニアの理解のスピード次第では若手に不満</li> <li>● シニアが若手をコントロールできないと、若手のナレッジを引き出せない</li> </ul>

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

30

### 事例からの知見 (3) 「残り時間の感覚」 FUJITSU

- コミットできる時間の量
  - レシプロカル・メンタリング
    - 退職日が近づいている社員ほど、残り時間が少なくなる (若手・シニアに限らず)
  - FSTアジャイル開発
    - 1日単位で仕事が流れる→毎日「残り時間が少ない」感覚を得る
- 社会情動的選択理論 (Socioemotional selectivity theory: Carstensen, 2013)
  - 「人生の残り時間」が少なくなると…
    - 限られた時間を意識する結果、より「自分を幸せにする選択」をするようになり、自分の幸せにつながらない、義務感でやっていたことを切り捨てる (自分の持つ資源を、情動的に満足できるような目標や活動に注ぎ込む)
    - 短期的に情動的な満足を重視する (現状維持)
    - 見返りがある親しい人との関係により多くの時間を費やす

↓

- 交際範囲を選択的に狭め、ポジティブな情動的経験を最大にして、情動的なリスクを最小にする
- 年齢によって引き起こされるのではなく、「残り時間」感覚が引き起こす

30 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

31

### リバース・メンタリングの実施状況 FUJITSU

- 日英比較
  - 株式会社日経リサーチを利用したアンケート調査
  - 従業員規模5,000人以上の企業の従業員が対象
  - 2018年3月実施
  - 各国の回答者
    - 日本 = 6,145人
    - 英国 = 2,708人

	リバース・メンタリングの経験	回答者数
日本	リバース・メンタリングの経験がある	456人 (7.72%)
	製造業	177人
	非製造業	279人
	リバース・メンタリングの経験が無い	5,689人
英国	リバース・メンタリングの経験がある	464人 (17.13%)
	製造業	77人
	非製造業	387人
	リバース・メンタリングの経験が無い	2,244人

31 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

32

### 【日本】リバース・メンタリングの導入結果 FUJITSU

1 (まったくそう思わない)   2 (どちらかといえばそう思わない)   3 (どちらともいえない)   4 (どちらかといえばそう思う)   5 (非常にそう思う)

32 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

33

**【日本】リバース・メンタリングの効果について（肯定回答）** FUJITSU

○（リバース・メンタリングのように）年齢が低く経験が少ない社員が、年齢や職位が高い／経験豊富な社員のメンター（助言者、信頼のおける相談相手）となるかたちのコミュニケーションについてどう思うか

	製造業	非製造業	製造業 RM経験者	非製造業 RM経験者
仕事に関連した情報や資料が入手しやすくなる	38.4%	40.1%	48.0%	50.9%
仕事に関連するアドバイスや考え方を知りやすくなる	42.8%	44.9%	49.2%	57.0%
問題が生じた時に相談しやすくなる	43.5%	45.2%	52.0%	52.7%
自分が知らなかった趣味や娯楽について世界が広がる	37.1%	38.2%	43.5%	46.2%
相手との対話によって、自分を見つめることができる	42.3%	43.0%	52.0%	49.8%
相手の悩み事や心配事などを聞き手助けしやすくなる	39.7%	41.4%	53.1%	51.6%
お互いを思いやる気持ちが出て来る	40.6%	43.0%	50.3%	51.3%
価値観や宗教感、哲学などの世界が広がる	25.2%	26.5%	35.0%	39.1%
会社全体に愛着がわいてくる	25.1%	26.6%	36.2%	40.9%
会社の中での人脈が増える	45.3%	45.3%	50.3%	49.8%

注) 「非常にそう思う」と「そう思う」と肯定的に回答した人の割合 33 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

34

**4. あなたは大学院生との会話を通じ、下記のように感じた体験はありますか？**

体験	件数
1. 研究に関連した情報や資料が参考になった	22
2. 指導方法に関連する大学院生の考え方や教職員への要望が参考になった	21
3. 既存の課題／問題を解決する参考になった	18
4. 自分が知らなかった趣味や娯楽の話題に触れることができた	17
5. 大学院生との会話によって、自分を見つめることができた	16
6. 相手の悩み事や心配事などを聞き、手助けしやすくなった	15
7. お互いを信頼したり、思いやりする気持ちが出て来た	14
8. 異なる世代／性別の考え方が参考になった	13
9. 新しい概念、価値観などの話題に触れることができた	12
10. 新しい技術やその使い方について知ることができた	11
11. 新しい人脈を得ることができた	10
12. 相手に触発され、より高い目標に挑戦しようという気持ちになった	9
13. 京都大学に愛着がわいてきた	8
14. 大学院生との会話は、自分にとって有益な結果や成果をもたらすことはない	7
その他	6

25/34

スライド

35

**【日本】リバース・メンタリングの効果について（平均の比較）** FUJITSU

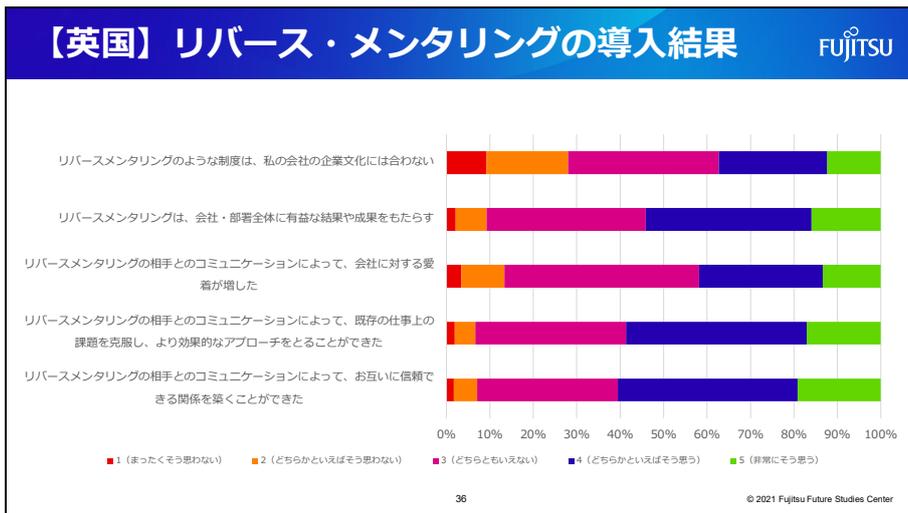
○リバース・メンタリング体験者ほど効果を感じている

	RM未経験者		RM経験者		t値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
仕事に関連した情報や資料が入手しやすくなる	3.25	0.870	3.48	0.921	-5.464 ***
仕事に関連するアドバイスや考え方を知りやすくなる	3.31	0.875	3.56	0.860	-5.796 ***
問題が生じた時に相談しやすくなる	3.32	0.914	3.51	0.923	-4.113 ***
自分が知らなかった趣味や娯楽について世界が広がる	3.23	0.894	3.41	0.912	-4.126 ***
相手との対話によって、自分を見つめることができる	3.31	0.874	3.53	0.904	-5.015 ***
相手の悩み事や心配事などを聞き手助けしやすくなる	3.26	0.891	3.51	0.894	-5.618 ***
お互いを思いやる気持ちが出て来る	3.30	0.876	3.48	0.884	-4.172 ***
価値観や宗教感、哲学などの世界が広がる	2.93	0.939	3.24	0.919	-6.846 ***
会社全体に愛着がわいてくる	2.98	0.907	3.28	0.975	-6.921 ***
会社の中での人脈が増える	3.35	0.905	3.50	0.914	-3.358 ***

\*\*\*p < .001 35 © 2021 Fujitsu Future Studies Center

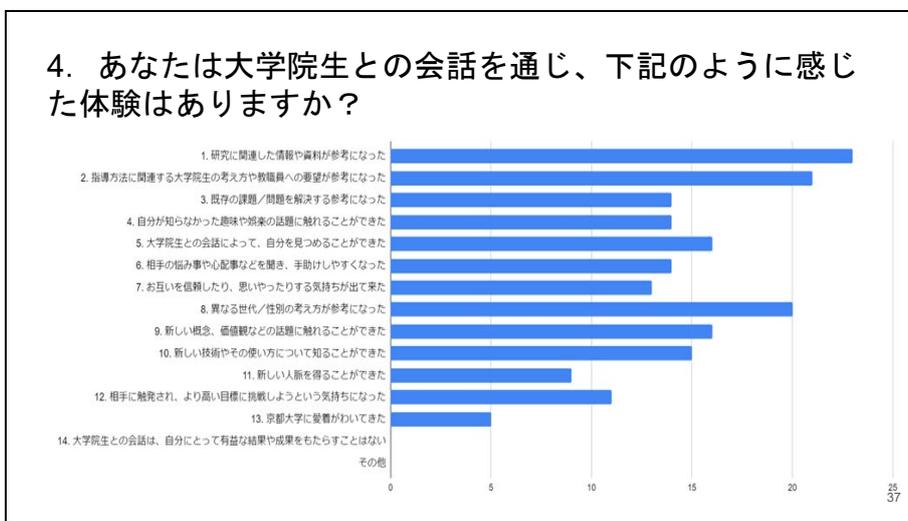
スライド

36



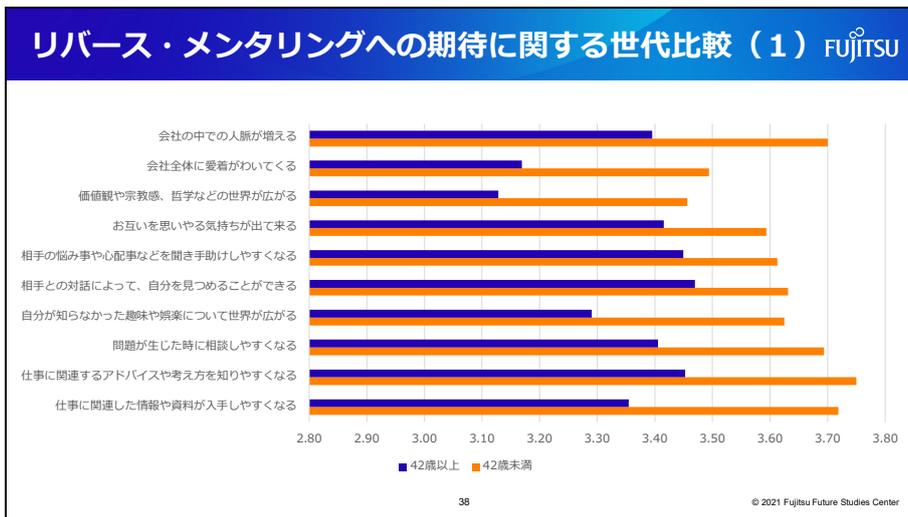
スライド

37



スライド

38



スライド

39

### リバース・メンタリングへの期待に関する世代比較 (2) FUJITSU

	42歳未満		42歳以上		t値	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
仕事に関連した情報や資料が入手しやすくなる	3.72	0.933	3.35	0.890	4.098	***
仕事に関連するアドバイスや考え方を知りやすくなる	3.75	0.869	3.45	0.838	3.568	***
問題が生じた時に相談しやすくなる	3.69	0.847	3.41	0.948	3.215	***
自分が知らなかった趣味や娯楽について世界が広がる	3.63	0.902	3.29	0.896	3.794	***
相手との対話によって、自分を見つめることができる	3.63	0.949	3.47	0.875	1.827	**
相手の悩み事や心配事などを聞き手助けしやすくなる	3.61	1.022	3.45	0.814	1.743	**
お互いを思いやる気持ちが出て来る	3.59	0.913	3.42	0.863	2.061	***
価値観や宗教感、哲学などの世界が広がる	3.46	0.957	3.13	0.877	3.593	***
会社全体に愛着がわいてくる	3.49	1.034	3.17	0.923	3.322	***
会社の中での人脈が増える	3.70	0.923	3.40	0.892	3.438	***

\*p<.01, \*\*\*p<.001

39

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

40

### レシプロカルな関係性構築 FUJITSU

- リバース・メンタリングを導入したからといって既存のヒエラルキーが消滅するわけではない
- 伝統的なメンタリングには、経験豊富なシニアのメンターと若手のメンティーという上下関係が存在する。また、リバース・メンタリングにおいても、その立場が逆転するだけで、やはり上下関係は存在し、結局「誰が上の立場なのか」という意識を払拭できない。
- 誰かが誰かを指導する、教育する、育成する、という立ち位置を作ってしまうと、上下の関係性が自然と意識されてしまう。そうではなく、お互いが気軽に知識を提供し合ったり、共感し合ったり、自分を見つめなおしながら新しい感覚を身に着けたりするレシプロカル・メンタリングの形が求められている。
- レシプロカル (reciprocal) とは、「お互いの、相互の、互恵的な」という意味である。変化が激しく、複雑な社会においては、伝統的なメンタリングとリバース・メンタリングの両方が重要であり、年齢に関係なくお互いがお互いから学ぶことが不可欠となる。

40

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

41

### リバース・メンタリングの成功要因 FUJITSU

- 目的を明確化する
  - コミュニケーションや相手との関係性を通じて何を達成したいのか
- 責任を明確化する
  - アジェンダを設定したり、セッションのアレンジなどは誰が責任を負うのかを参加者に知らせる
- 参加者の抽出に注意する
  - 協力・理解の無い管理職がメンターの上司である場合に注意が必要
- ルールを設定する
  - 建設的批判が許されるコミュニケーション
- 効果を測定する
  - 結果を比較する

41

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

## 関係性構築における鍵

FUJITSU

42

1. 個の多様性
  - ジェンダー、人種、民族、宗教、パーソナリティ
2. 世代間の壁を超える
  - 集散的マインドセット、価値観、アイデア、経験に由来する文化
3. 立場の逆転
  - 上司・部下の関係性は存在しない
  - 逆の立場になって不足している知識や経験、プロセスを知る
4. インタラクションの頻度や強さ
  - お互いのコミットメントの程度
5. 信頼でき、心地よいと感じられる関係性の構築
  - メンターとメンティーの関係が良質であるほど、効果が高い

Murphy (2012)

42

© 2021 Fujitsu Future Studies Center

スライド

43

## 7. 講師の先生にどんなことを聞きたいですか？

### 1. 効果と副作用

- リバースメンタリングが有用な文脈と有用でない文脈のちがいが
- アカデミア以外の領域（ビジネス等）で普及しているリバースメンタリングの目的や目指す効果、実際に発生した効果は何なのか、知りたいです
- 大学院における指導においてリバースメンタリングが本都合に作用する場合について
- 「研究」「大学院教育」というスキームにおけるメンタリング/リバースメンタリングの意義を再確認したい

### 2. 具体的な方法

- カジュアルに日常のやりとりのなかでリバースメンタリングを実現する方法
- リバースメンタリングの具体的な実施事例とその効果について。
- 本がティブなコメントを受けた教員が、学生との人間関係を悪化させないようにするための上手な進め方
- コミュニケーションのコツ
- 自分より年齢が上の大学院生へのメンタリングまたはリバース・メンタリング
- 上下関係がある関係性のなかで、上下関係なく対等にコミュニケーション・メンタリングをするにはどのようにするとよいでしょうか。
- 指導と協働のバランス
- メンタリングとは、1対1でメンターがメンティーのアウトカムに責任を持つこととなりますが、リバースメンタリングではどうなりますか？
- 良好な関係の構築アドバイス(エッセンス)

43

スライド

44

## 7. 講師の先生にどんなことを聞きたいですか？

### 3. 実際例

- 大学での実際例、海外の紹介
- リバース・メンタリングという言葉自体知らないで、何でも聞きたい
- アカデミアでリバースメンタリングがうまく活用されている事例があれば教えていただきたいです。
- リバースメンタリングの事例、改善例
- リバースメンタリングの実例と留意（注意）点

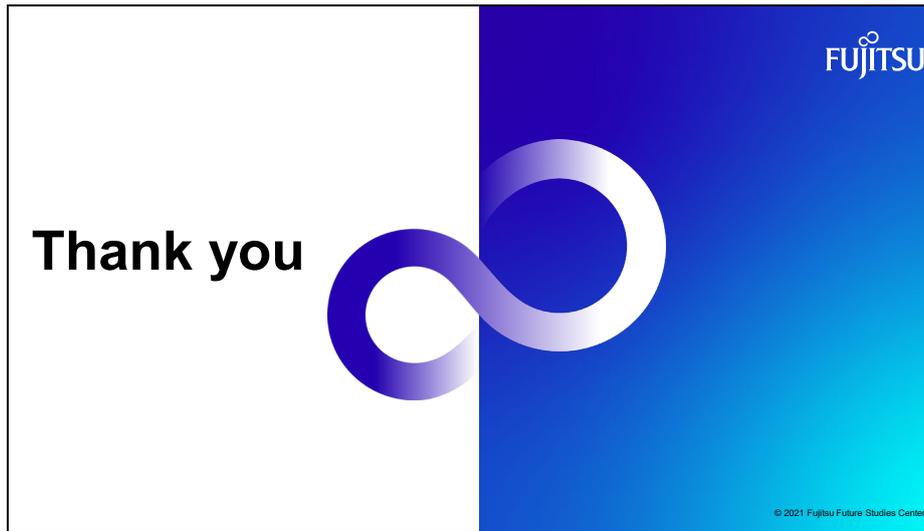
### 4. その他

- このテーマについてこれまで全く聞いたことがないため、基本から教えていただきたい
- 主体が学生であっても教員であっても、メンタリングという言葉には“一方が他方を導く”というニュアンスが含まれるように感じています。教員と院生の関係は、責任の違いこそあれども上の関係はなく、相互に切磋琢磨する形が理想ではないでしょうか？
- リバース・メンタリングについて、学んだことがありませんので、基本的なことも含めて、お聞きいただけますと幸いです。
- そもそも、“メンタリング”という営みについて理解が不十分ですので、通常のメンタリングとリバースメンタリングとの違いについてより詳しくご教授いただきたいです。
- まずお話をうかがって、出てくる疑問を聞きたい。
- 若手からのメンタリングについては全く初めて聞く話題なので、初歩的な部分から教えていただければと思います。

44

ス ラ イ ド

45



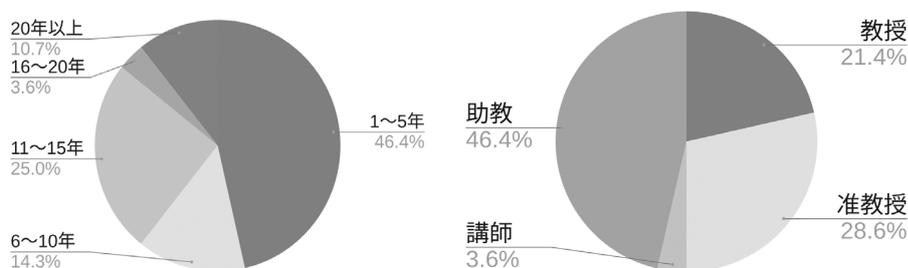
## 資料 2. 2021 年度 FD 研修会事前・事後アンケート集計

### 1. 参加人数

合計 38名

- 教授 10 名
- 准教授 8名
- 講師 2名
- 助教 18名

### 2. 研修前アンケート



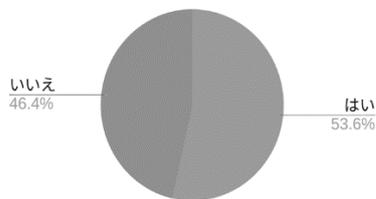
1) 今もっとも注目されているトピックス／テーマ／社会的課題は何だと思いますか？(教育・研究いづれでも)

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 貧困と格差</li> <li>■ ゲノム医療</li> <li>■ 教育の DX</li> <li>■ ポストコロナ</li> <li>■ 地球温暖化による環境変化が社会に与える影響</li> <li>■ 新型コロナウイルス感染症</li> <li>■ COVID(コロナ)・健康危機管理</li> <li>■ 死生観と共に健康の定義・概念の再構築</li> <li>■ 医療制度の質・レジリエンスと持続可能性</li> <li>■ 学生が研究を行う際、自主性、積極性、責任の自覚を意識化する為の教員による支援・教育</li> <li>■ SDGs に紐付いた研究テーマ</li> <li>■ オンライン講義の方法や評価について</li> <li>■ メンタルヘルス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ終了後の講義形態</li> <li>■ 多様性の尊重</li> <li>■ リアルワールドデータの活用、研究結果の社会還元</li> <li>■ SDGs</li> <li>■ 気候変動、人口問題、食糧問題、感染症</li> <li>■ SDG, Climate change</li> <li>■ オンライン</li> <li>■ コロナ禍でテレワークが多くなり、ちょっとした立ち話ができなくなっていること</li> <li>■ これからのデータベース研究の方向性</li> <li>■ ウェルビーイング・ウェルネス</li> <li>■ 難しい質問です。。</li> <li>■ SDGs</li> <li>■ SDGs</li> <li>■ SDGs</li> <li>■ 少子高齢化(日本)</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

■ 社会の不寛容さ

2) 大学院生とのコミュニケーションでやり方を変えていきたいと思うことはありますか？

2. 大学院生とのコミュニケーションでやり方を変えていきたいと思うことはありますか？



<双方向性>

- 指導システムをもう少し多様にした
- 学生が研究を実施する際、責任は学生にあり、教員の言う事が必ずしも絶対的ではないという考えの下、自由な議論ができる環境を作りたい
- 双方向性を高める、グループでの意見を集める、など
- 双方向の情報共有
- 指導と協働のバランス

<コミュニケーション増加>

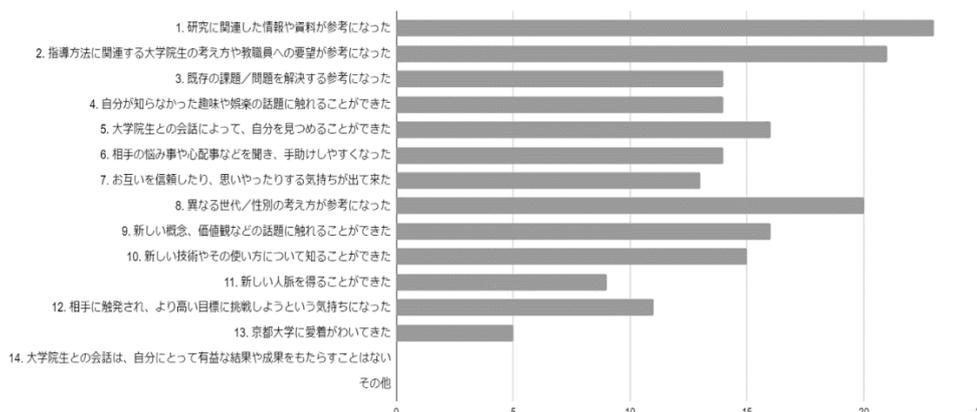
- アポイントメントをスムーズにこなして満足度高くなるよう話してあげたい

- よく聞く時間をもちたい
- 当面、Zoom での会話が続くと思われるので、その中で何かもう少しコミュニケーションを増やしていきたい
- より密にコミュニケーションを取ってきたい

<積極性の促進>

- 大学院生の積極性を促すあり方
- より発展できるように
- 院生のやる気をもっと引き出せる方法
- 効率的で、かつより良いものにしていきたいと思います。

3) あなたは大学院生との会話を通じ、下記のように感じた体験はありますか？



4) 大学院生から助言を受けるとしたら、どんなことが役立つと思いますか？

<知識や技術>

- 自分が知らない研究手法や専門知識。

- SPHの他の分野の情報や自分の不得意な分野に関する情報

- 新しい研究手法、人脈など
- 各々の大学院生がこれまでの仕事の中で取得した経験・専門知識
- 新しい技術
- 自分は持っていないけれども大学院生が持つ経験や専門知識・技術等に基づく助言
- 知識の幅を広げるのに役立つと思う

<指導へのフィードバック>

- 院生からみた教員への希望
- 分からないこと、要望は遠慮せずに言ってもらいたい
- 怖さ加減の良しあしについて正直ベースのフィードバック
- 授業の実施方法への感想、教員から得たい情報が何なのかということがわかれば、良いと思います。
- 指導方法についての要望・意見。
- 教え方、ないし交わり方
- 質問が出にくい講義で、質問しにくい理由とその改善方法
- 大学院生は、指導教員に対して具体的にどのようなことを求めているか。
- 授業の興味や、ノレる授業とは
- どんな対応をした時うれしく研究をもっとすすめたくなったか

- 講義の内容に対するアドバイス
- 教員(教える側)－大学院生(教えられる側)という関係性においてであれば、教えられたいことを聞くことは有用と思います。
- 現在の大学院生が、どのようなことを授業で学習しているかを踏まえたメンタリングについての助言。

<学生の視点>

- 研究への熱意と時間
- 研究領域外での実践的な経験や知識
- 多様なバックグラウンドを持つ大学院生達が社会の課題だと感じていること。
- 年齢と共に頭が固くなり、柔軟性を失っている点に気づかせてもらいたい
- 違う世代からの新しい物の見方や、知識など
- 若い世代の考え方からの課題の捉え方について。

<その他>

- 話の中で気付くことなので、事前には把握しにくい
- どんなことでも役立つと思う
- 何でも
- 「助言」という言葉が適切かどうか、もう少し考えたいと思います。

5) 講師の先生にどんなことを聞きたいですか？

<効果と副作用>

- リバースメンタリングが有用な文脈と有用でない文脈のちがい
- アカデミア以外の領域(ビジネス等)で普及しているリバースメンタリングの目的や目指す効果、実際に発生した効果は何か、知りたいです
- 大学院における指導においてリバースメンタリングが不都合に作用する場合について

- 「研究」「大学院教育」というスキームにおけるメンタリング/リバースメンタリングの意義を再確認したい

<具体的な方法>

- カジュアルに日常のやりとりのなかでリバースメンタリングを実現する方法
- リバースメンタリングの具体的な実施事例とその効果について。
- ネガティブなコメントを受けた教員が、学

生との人間関係を悪化させないようにするための上手な進め方

- コミュニケーションのコツ
- 自分より年齢が上の大学院生へのメンタリングまたはリバーズ・メンタリング
- 上下関係がある関係性のなかで、上下関係なく対等にコミュニケーション・メンタリングをするにはどのようにするとよいでしょうか。
- 指導と協働のバランス
- メンタリングとは、1対1でメンターがメンティーのアウトカムに責任を持つこととなりますが、リバーズメンタリングではどうなりますか？
- 良好な関係の構築アドバイス(エッセンス)

<実際例>

- 大学での実践例、海外の紹介
- リバーズ・メンタリングという言葉自体知らないの、何でも聞きたい
- アカデミアでリバーズメンタリングがうまく活用されている事例があれば教えてください。
- リバーズメンタリングの事例、改善例
- リバーズメンタリングの実例と留意(注意)点

6) その他 FD 研修会へのご意見・ご質問があればお書きください

- ともすればFD研修は形骸化しやすいと思うのですが、毎年興味深い研修を実施していただいて本当にありがとうございます
- ご調整誠にありがとうございます。とても楽しみにしております。

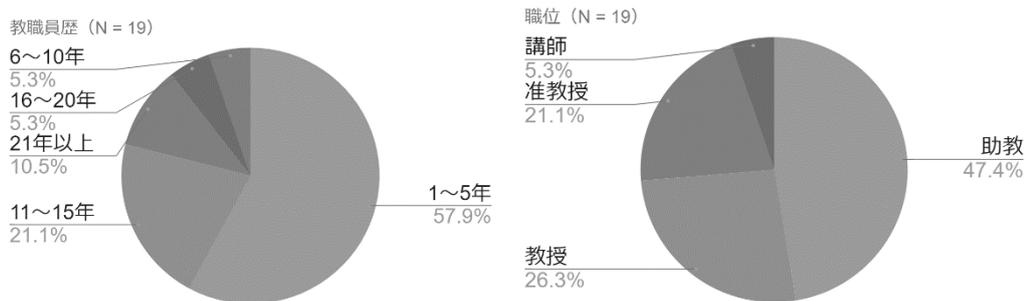
<その他>

- このテーマについてこれまで全く聞いたことがないため、基本から教えていただきたい
- 主体が学生であっても教員であっても、メンタリングという言葉には”一方が他方を導く”というニュアンスが含まれるように感じています。教員と院生の関係は、責任の違いこそあれども上の関係はなく、相互に切磋琢磨する形が理想ではないでしょうか？
- リバーズ・メンタリングについて、学んだことがありませんので、基本的なことも含めて、お聞かせいただけますと幸いです。
- そもそも、”メンタリング ”という営みについて理解が不十分ですので、通常のメンタリング とリバーズメンタリング との違いについてより詳しくご教授いただきたいです。
- まずお話をうかがって、出てくる疑問を聞きたい。
- 若手からのメンタリングについては全く初めて聞く話題なので、初歩的な部分から教えていただければと思います。

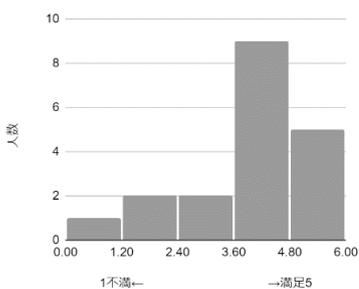
- よろしく願いいたします。
- 当日は自身の主力学会と重なり欠席します、申し訳ありません
- お忙しい中素敵な企画をありがとうございます。

### 3. 研修後アンケート

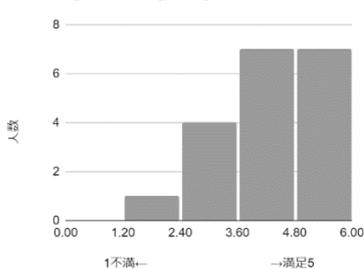
## 第 15 回ファカルティ・ディベロップメント報告書



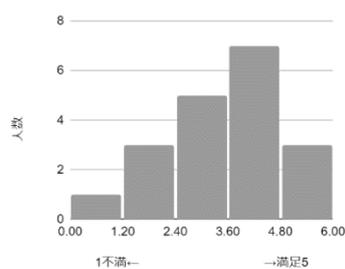
1. FD研修「リバーズ・メンタリング」の講義の満足度を教えてください。



2. 研修前に事前アンケートを行い、それを取り入れる形を取りました。この形式について満足度を教えてください。



3. 小グループのディスカッションについて満足度を教えてください。



1) ディスカッションを踏まえ、SPH のメンタリング(リバーズ・メンタリングの活用法も含め)をよりよくしていくアイデアがあればご記入ください。

- メンタリングに関しても、現時点では SPH で共通認識がある訳ではないと思うので、教員が学べる機会を提供して頂けると、良いと思いました。
- SPH において、どのような問題について、リバーズ・メンタリングを行うかが、なかなかイメージできませんでした。相談したい問題や悩みなどがないかを、アンケートを取るのも、一つの案かと考えました。
- リバーズメンタリングよりも、まずは教室運営に必要な最低限のメンタリングの徹底と周知、そしてその継続が大事だと感じた
- ”1)各講義について、1年目に受講した学生から希望者が、リバーズメンターになって、翌年度その講義がよりよくなるまで、責任を持って献策する。リバーズメンタリングは、単位として認めるか、もしくは必修単位とする。
- 2)同じ学生の間で、上級生と下級生でメンター、リバーズメンターの組を作ってもいいかもしれない。医師研修のシステムでは「屋根瓦式」と言われている方法です。
- ”
- 教室間のシニアとジュニアの交流があっても良いかと思います(でも義務化されると硬直するのもかも知れません)。
- 社会健康医学系専攻の状況(既に各領域で経験・実績のある社会人の大学院生が主体)を考慮した、適切なメンタリングを考える機会があればと思います。
- 特にありません
- 学生とその教員と所属するリバーズメンタリングは実質的には難しいと思われる。他教室の取り組みを共有したり、交流することが自教室の参考になるかと思う。
- 若手教員→教授へのリバーズメンタリングとして、若手教員からの提言をまとめるというのはいかがでしょうか。

- グループディスカッションの各班の発表内容のうち、特に示唆に富むもので、かつ、実践可能な内容を、SPH 教員全体に共有するのがよいかと存じます。
  - 試みとして他分野の教員とのマッチングをしてペアを作って教育活動ではない業務(委員会活動等)を行ってみる
  - メンタリング以前の課題として、学生、教員とも研究室間の交流が少ないことがあります。以前の施設では、福利厚生の一環として、研究室持ち回りで 1~2 か月に一回ほど、フランクな集まりが開催されていました。飲食が無料ということで、学生や留学生の方、お子様連れの方なども多く参加され、まずは顔見知りを作るといふ点でとても貴重な場でした。現在、飲食はできませんが、気軽に集まれるような場があれば、積極的に参加したいと思っています。
  - 今後、活用される研究室があれば、事例をシェアする場があれば他の研究室でも参考になると思いました。
  - リバースメンタリングがいまいち理解できてませんが、Sph の運営やビジョン形成にもっとジュニアスタッフも関われる仕組み、今の教授のプラクティスへのアドバイスをできる仕組みなどあるといいと思います
  - すみません。今すぐ思いつきません。
  - 教員同士のつながりを強化していきたいと思いました。
  - 若手や院生から教えを乞う、というスタンスは、組織を未来志向にする上で重要だと思いました。その上で、教えを乞うことが「搾取」と取られないような適切な形の配慮が大切だと思います。
  - SPH でのメンター制度自体の検討が必要ではないでしょうか
  - 概ねすでにできているような印象を持ちました。
- 2) 全体として研修へのご意見・ご感想を教えてください。
- 今回の講義のトピックはリバース・メンタリングでしたが、その枠を超えて、SPH での学生の指導や教員同士のコミュニケーションについて、幅広く考えたり議論する良い機会でした。
  - リバース・メンタリングという概念を初めて知り、勉強になりました。
  - 4 とおなじです
  - 小グループのディスカッションは良かったですね。来年度以降も Zoom でやりましょう。
  - 新しい学びのある課題を選んでいただきありがとうございます。
  - 準備・運営大変お疲れさまでした。
  - メンタリングの研究に関してではなく、もっと具体的なメンタリングの方法や留意点などについてお聞きしたかったです。またグループディスカッションも中途半端なところで終わったので消化不良でした。
  - リバースメンタリングについて初めて勉強することができた。
  - 講義を通じて新しい視点が得られた事、他教室の先生方とお話出来た事がとても良かった。
  - メンタリング、リバースメンタリングについて、シニアの先生方のご意見をお伺いでき、良かったです。グループディスカッションの時間については、要検討かと存じます。また、グループディスカッションの発表内容は、その場での口頭発表だけだと、後で忘れてしまうため、文書として簡単に残し、後日、全体に共有してもよい

かもしれないと感じました。

- 主体的に取り組むプログラムが成功したと思う
- 小グループのディスカッションの時間がやや少なかったように思います。
- グループワークは、他の研究室のファカルティと学生の間づくりの方法を知ることができて大変参考になりました。また、直接お会いする機会が減っていることもあり、交流の場としてもありがたかったです。お忙しい中、素晴らしい企画を準備していただきました、ありがとうございました。
- 講義は少しわかりにくかったのとリバースマンタリングとは、に徹した内容で、実際に私たちが応用するセクションが欲し

かった。FD なので実際にリバースマンタリングするグループワークなどをイメージしてたので少々肩すかした印象です(勝手な思い込みをしていたのは自分なのでご企画を批判するものではありません)

- 少人数制のグループワークだったので、ディスカッションしやすかったです。
- 非常にいい話題だったと思います。
- 勉強になりました。ありがとうございました。
- グループディスカッションは次回以降もあるとよいと思います。
- 今まで聞いたことのない話を聞けたので、興味深かったです。

3) 次年度FDで取り扱いたいテーマがございましたらご記入ください。

- なし
- 今回のように、何らかの新しい概念や取組みについて、学ぶことができたらと思います。
- 教室員の満足度を高める運営
- Zoom, JAMboard, PollEverywhere など、使いこなすと良いなあと言うICTの小技
- オープンデータ、オープンアクセス
- 「公衆衛生大学院」におけるメンタリングの在り方
- 特にありません。
- 私からは特にありません。
- 「新たな研究テーマへの出会い方」
- 具体的なテーマは現時点では思いつきませんが、講義を受けてそれで終わりという形ではなく、実践できるような内容にするのがよいかと存じます。
- ポストコロナのオープンキャンパスのあり方について民間のリクルート担当者

の公園と組み合わせて考えてみる。ワークライフバランスについて。重要性は言われているものの、まだまだ認識として、もしくは具体的な制度としての共有ができていないように思っています。

- 教育分野で興味があるのは、「ディープ・アクティブラーニング」、「大人の学び」(中原淳先生など)です。その他、DX、イノベーションといった分野のお話も聞いてみたいです。
- Sphの10年ビジョンやそのための大型のプロジェクトをオール sphで戦略的に作っていくためのセッション
- 昨年度されたのかもしれませんが、オンライン講義における双方向授業について
- 現時点では思いつきません。
- 対面授業のコツ
- メンター制度
- カリキュラム開発