

松 山 大 学 論 集  
第 22 卷 第 5 号 抜 刷  
2 0 1 0 年 12 月 発 行

## メンタリング概念の展開と課題

麓 仁 美

# メンタリング概念の展開と課題

麓 仁 美

## 1. はじめに

本論文の目的は、メンタリング（mentoring）に関する既存研究のレビューを通じて、メンタリング研究の理論的発展の新たな方向性を示すことである。

メンタリングとは、職場における人間関係の1つである。組織や職場の中の人間関係は、経営学のなかで繰り返し重視されてきた。経営学には、組織構造に代表されるハードな側面と組織の中の人間行動に代表されるソフトな側面がある<sup>1)</sup>。経営学の潮流は、これら2つの間を揺れ動いてきた。組織心理学の分野において、キャリアや組織文化に関する多くの業績を出している E. H. Schein は、このような経営学の流れを「振り子の揺れ」として表現している<sup>2)</sup>（金井，2003）。彼は、この経営学の変遷を以下のように述べている。「人間関係についての関心は、動く振り子が戻るように繰り返し重視されてきた。やはり人間が大事だと。1950年代に人間関係論があった。60年代にマクレガーのY理論、リッカートのシステム4という参加型マネジメントの時代があった。そのあと、リエンジニアリング、コスト削減、ダウンサイジングの時代をへて、今度はまた、エンパワーメントという名のもとに、また人間の問題が重視されつつ

---

1) 野中（1983）では、前者の側面をクール・アプローチ、後者の側面をウォーム・アプローチとして表現している。

2) 2000年に慶應義塾大学三田キャンパス北新館大講堂で行われた講演（「組織心理学の発達とわたしの研究キャリア」（Creation and Development of Organizational Psychology: Viewed from My Own Career as an Organizational Psychologist））の中の発言の1つである（金井，2003）。

あります。(金井, 2003 ; 159 頁)」

Schein が指摘するように、まず、人間関係への注目は、Mayo (1933) による人間関係論に端を発する。人間関係論以前の経営学では、Taylor の科学的管理法のような人間観が主流であった。ここでは、人間は標準化された方法で、標準どおりに作業を行う機械としての見方がされていた。しかし、人間は組織や職場のインフォーマルな集団に所属していることから安心や喜びを感じる。このことを明らかにしたのが、先に挙げた Mayo と臨床心理学者 Roethlisberger が行ったホーソン実験であった。60 年代には、Likert (1961) によるシステム 4 のような参加型マネジメントが発展する。Likert (1961) は、「高い生産を上げている集団の作業者たちは、同僚集団への強い忠誠心を示し、相互によく助け合っている (邦訳 48 頁)」ことを指摘した。

その後、経営学はリエンジニアリングやダウンサイジングといった経営のハードな部分に注目していくことになるが、近年、ソーシャル・キャピタル (社会関係資本) といった経営のソフトな部分が再び重視されつつある。これらの研究群が注目していたのは、人間関係のようなソフトな部分が何に影響を与え、その人間関係をどのようにマネジメントしていくのかということであった。

それと時を同じくして、2000 年以降、日本ではキャリアに関する関心が高まりつつある。この背景には、成果主義の導入や終身雇用制の崩壊がある。これらの組織変革により、組織に頼り切りであったキャリアを、自分でどのようにマネジメントしていくのかについて注目が集まっている。

これまでの研究では、個人がメンタリングを受けることは、様々なキャリア上の成功をもたらすことが明らかにされている。たとえば、Allen, Eby, Poteet, Lentz and Lima (2004) は、メンターを持つことが個人にどのような影響を与えるのか、メタ分析をおこなった。その結果、メンタリングは昇進や給与といった客観的キャリアと、職務満足やキャリア満足といった主観的キャリアの両方に影響を与えていることを示している。そのため、個人が自律的な

キャリアを歩むためには、どのようにメンターを獲得するのが重要になってくる。

特に、日本人のキャリアに関する研究では、日本人のキャリアのあり方そのものが、メンターのような支援者を必要としていることが示唆されている。浜口編（1979）は、日本経済新聞の「私の履歴書」の内容分析を行い、日本人が人と人との間でキャリアを形成する間人主義であることを、その結果から示した<sup>3)</sup>。この結果は、日本人がキャリアを歩む上で、支援者の相互依存のネットワークが影響を与えていることを示している。

それでは、メンタリングという概念は先行研究においてどの程度明らかにされているのだろうか。また、メンタリングに関する既存研究は、どのような限界を抱えており、その超克の方向性はどのようなものであろうか。本論文では、メンタリングに関する先行研究の詳細なレビューを通じて、これらの課題について考察していく。

そのため、本論文では、メンタリング関係の形に関する議論を行う。ここでは、伝統的な考え方である、プロテジェとメンターの関係を1対1関係と捉えている研究について検討した上で、近年、注目されつつある1対多関係につい

---

3) 浜口編（1979）は、個人の生涯の過ごし方は、対人関係の基本形態の特性に応じて、2つのタイプに区別されるとしている。2つのタイプとは、「間人型」と「個人型」である。この2つのタイプについて、浜口は次のように説明している。

〈間人型〉

私有生活空間の中で共有生活空間の占める割合が比較的大きい場合、他者の自己に対する影響力が強くなるだろう。このような対人関係の構造がいつも存在する社会では、生活歴に対する人的要因の機能が高まることだろう。その際、経歴上の曲がり角などで、当人と親しく深い関係にある人物からの働きかけによって、思わぬ方向へ進路が開かれるかも知れないのである。人と人との間柄の中で、間柄そのものによって経歴が方向づけられる場合がある。こうした「社会的経歴」のタイプが間人型である（18頁）。

〈個人型〉

他者との共有生活空間が、自己の私有生活空間の中で比較的小さい割合しか示さない時には、自己間の相互作用によって自己が変容される場合は、おそらく低くなるだろう。そのような対人関係のパターンが支配的な社会にあっては、生涯歴に対する人的要因の作用は弱いに違いない。自己は、それぞれに自分の経歴を自らの意思で切り開いていくことだろう。このような自主専行タイプの「社会的経歴」は、「間人型」に対して、「個人型」と呼ぶことにしたい（18-19頁）。

ても検討を行う。

しかし、本格的な議論に入る前に、まず、本論文のメンタリングとはいったいどのような概念なのかを検討し、本論文における研究対象を明確にする必要がある。そのために、次の2つの議論を行うことで、本論文の研究対象を特定する。1つは、メンタリングとは具体的にはどのような役割や行動を指すのかといった、メンタリングの機能に関する議論である。もう1つは、メンタリングを受けること(もしくは行うこと)がどんな結果をもたらすのか、といった、メンタリングの成果変数に関する議論である。次節では、メンタリングの機能と成果に関する議論を概観し、本論文が対象としているメンタリングという概念を明らかにしていこう。

## 2. メンタリングの機能

まず、メンタリングとはいったいどのような概念なのかを検討するために、簡単にメンタリングの定義を行い<sup>4)</sup>、その機能<sup>5)</sup>を見ていくことにしよう。Kram (1988)によると、メンター (mentor) とは、「ヤングアダルトや青年たちが大人の世界や仕事の世界をわたっていく上での術を学ぶのを支援する「より経験を積んだ年長者」(邦訳2頁)」と定義される。メンタリングとは、メンターのような役割を果たすことを指す。それに対して、メンタリングを受ける側をプロテジェ (protégé) と呼ぶ。その多くは、職場や企業内で生じる関係であり、職場や組織の中の人間関係の1つとして位置づけられる<sup>6)</sup>。しかしながら、職場や組織の人間関係には、上司一部下関係など、様々な関係が含まれる。それでは、具体的には、どのような行動をメンタリングと呼ぶのか。以下では、メンタリングの機能を検討することで、メンタリングとはどのような行動を指しているのかを見ていく。

---

4) メンタリングの定義に関しては、4節で詳しく述べる。

5) Kram (1988) によれば、メンタリングの機能とは、発達支援的関係の諸側面を表す言葉である。

初期のメンタリング研究においては、メンタリングの機能に関する研究が多く蓄積され (Levinson, 1978; Philips-Jones, 1982), その機能は乱立することになる。たとえば、男性のライフサイクルを調査した Levinson (1978) では、メンタリングの機能として、次の5つの機能を示している。第1に、教師として青年の技術や知的好奇心を高める働きをする。第2に、主人兼案内役として、新しい職場や社会に入ってくる新人を歓迎し、その職場や社会のもつ価値観、習慣、方策、人物の気質などを実地に知らせる。第3に、自分の行為、業績、生き方などを通して、相手が感心して見習おうとする手本ともなる。第4に、困ったときに相談にのってくれたり、精神的な支えになってくれる。第5に、夢の実現を助け、力づけてくれる。このように、様々な研究者によって、様々なメンタリングの機能が提示されていた。

しかし、多くの研究者が指摘しているように、それら多くのメンタリングの機能は、2つの主要な機能に分類することができる。その2つの主要な機能とは、Kram (1988) によるキャリア的機能と心理・社会的機能である。彼女は、メンターとプロテジェのペア18組にインタビュー調査を行った。その結果、メンターはプロテジェに対して、この2つの機能をもたらすことが示された。以下では、まず先行研究を見ていきながら、キャリア的機能と心理・社会的機能の2つの概念について理解することにしよう。

---

6) リーダーシップやソーシャルサポートといった類似の概念との区別は、久村 (1997) が詳しい。彼女は、メンタリングの類似概念として、リーダーシップ、ソーシャルサポート、OJTをあげている。これらの概念とメンタリングの違いを、以下のように指摘している。彼女によると、メンタリングとリーダーシップの違いは、その目的にあるとしている。メンタリングの目的は「個人のキャリア発達と育成の促進」なのに対し、リーダーシップの目的は「集団目標の達成」である。また、ソーシャルサポートとメンタリングの違いは、ソーシャルサポートが防衛的かつ保守的な意味合いを持つ援助・支援行動であるのに対して、メンタリングは発達、促進的、育成的な意味合いを持つ支援行動としている。また、OJTの目的は「現在遂行しなければならない職務に必要な知識・態度・スキルの習得」にあり、メンタリングはOJTよりも広義的かつ連続的支援に立った育成・支援行動としている。また、リーダーシップに限定して、メンタリングとリーダーシップの区別を行った研究として、Godshalk and Sosik (2007) があげられる。

## 2-1. キャリア的機能

キャリア的機能とは、「仕事のコツや組織の内部事情を学び、組織における昇進に備える（Kram, 1988；邦訳27頁）」ための支援をいう。このキャリア的機能を構成しているのは、5つの下位次元（①スポンサーシップ、②推薦と可視性、③コーチング、④保護、⑤やりがいのある仕事の割り当て）である。それぞれの下位次元が何を示しているのかを見ていこう。

まず、スポンサーシップ（sponsorsip）とは、プロテジェの昇進のために、公式に支援することを指す。この機能には、望ましい横の異動や昇進人事に積極的に指名することも含まれる。2つ目の推薦と可視性（exposure and visibility）とは、プロテジェにとって、将来の昇進の可能性を決定するような組織内の鍵となる人物との関係性を築き上げることができるように権限を割り振ることを指す。3つ目のコーチング（coaching）とは、企業をどのようにして効果的に渡っていくのかについてプロテジェの知識や理解を高めることを指す。コーチングには、仕事の成果を積極的にアピールするために、どのようにプレゼンテーションをするのかについて共に考えることも含まれる。4つ目の保護（protection）とは、突発的で、害を与える可能性のある上位の役員などとの接触からプロテジェを保護することを指す。将来の評判を脅かす不必要な危険性を減少することである。5つ目のやりがいのある仕事の割り当て（challenging work assignments）とは、やりがいのある仕事をプロテジェに割り当て、技術的なトレーニングと進行中の仕事の出来具合のフィードバックを行うことである。このように、キャリア的機能とは、プロテジェのキャリア発達を促進する支援行動である。

## 2-2. 心理・社会的機能

次に、心理・社会的機能について、その機能を検討していこう。心理・社会的機能とは、「専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有効性を高める（Kram, 1988；邦訳27頁）」ような支援をいう。この心理・社

会的機能を構成しているのは、4つの下位次元（①役割モデリング、②受容と確認、③カウンセリング、④交友）である。下位次元それぞれの行動を見ていくことにしよう。

まず、役割モデリング（role-modeling）とは、プロテジェに必要な態度や価値観、行動を見習うモデルとなることである。2つ目の受容と確認（acceptance and confirmation）とは、プロテジェに対して肯定的な関心を持つことを指す。3つ目のカウンセリング（counseling）とは、プロテジェが組織の中で肯定的な自己感覚を持つのを妨げる個人的な懸念や心配を探索できるようにすること

表1 メンタリングの機能

機能	下位次元	定義
キャリア的 機能	スポンサーシップ	プロテジェの昇進のために、公式に支援すること。望ましい横の異動や昇進人事に積極的に指名することも含まれる。
	推薦と可視性	プロテジェにとって将来の昇進の可能性を決定するような組織内の鍵となる人物との関係性を築きあげることができるように権限を割り振ること。
	コーチング	企業という世界をどのようにして効果的に渡っていくのかについてプロテジェの知識や理解を高めること。仕事の成果を積極的にアピールするために、どのようにプレゼンテーションをするのかについて共に考えることも含まれる。
	保護	突発的で、害を与える可能性のある上位の役員などとの接触からプロテジェを保護すること。将来の評判を脅かす不必要な危険性を減少すること。
	やりがいのある仕事の割り当て	やりがいのあるような仕事をプロテジェに割り当て、技術的なトレーニングと進行中の仕事の出来具合のフィードバックを行うこと。
心理・社会的 機能	役割モデリング	プロテジェに必要な態度や価値観、行動を見習うモデルとなること。
	受容と確認	プロテジェに対して肯定的な関心を持つこと。
	カウンセリング	プロテジェが組織の中で肯定的な自己感覚を持つのを妨げる個人的な懸念や心配を探索できるようにすること。
	交友	お互いを気に入り、理解し、仕事に関しても仕事以外でも非公式なつきあいをもたらす社会的相互作用。

出所：Kram（1988）を基に筆者作成。



である。4つ目の交友 (friendship) とは、お互いを気に入り、理解し、仕事に関しても仕事以外でも、非公式なつきあいをもたらす社会的相互作用を指す。

彼女の研究以降も、様々な研究者によって新たな機能の探索が試みられている。しかし、1980年代半ばから2000年にかけてのメンタリングの機能に関する実証研究をレビューした小野(2000)によると、多くの研究の枠組みや結果がKram(1988)の研究を支持することが確認されている。そのような研究蓄積の結果、Kramが提示したメンタリングの2つの機能を測定する尺度として、MRI (Mentoring Role Instrument)、MFS (Mentoring Functions Scale)、MFQ (Mentoring Functions Questionnaire) などが開発された(Ragins and McFarlin, 1990; Noe, 1988; Scandura and Ragins, 1993)。その結果、この2つの機能を用いたメンタリング研究が増加し、メンタリング研究はこの2つの機能を中心に研究の体系化が進むことになる。

### 3. メンタリングの成果変数

前節では、先行研究におけるメンタリングの機能を見ることで、本論文が対象としているメンタリングとはどのような概念なのか、その概念がどのように尺度化されるようになったのか、を示した。本節では、本論文の研究対象であるメンタリングをさらに明らかにするために、メンタリングがどのような結果を及ぼすのか、といった、メンタリングの成果変数に関する議論を見ていく。

前節で見てきたように、メンタリングの機能が操作化されるに従い、メンタリング研究は、メンタリングがどのような変数に影響を受け、どのような変数に影響を与えるのかといった、メンタリングと関係する変数の探索に研究の焦点が集まった。特に、Kramの2次元やそれに3次元目としてモデリング機能を加えたもの(Scandura, 1992)を用いた調査研究が盛んに行われ、研究蓄積がなされてきた。

特にその中でも、最も蓄積が多いのがプロテジェに与える成果に関する研究

である。メンタリングに関する先行研究のレビューを行った Wanberg, Welsh and Hezlett (2003) によると、メンタリングの成果変数を扱った 107 の論文のうち、プロテジェに対する成果を扱った論文は 92、メンターに対する成果を扱った論文は 12、組織に対する成果を扱った論文は 3 であった。その理由は、後に詳しく述べるが、キャリア論において、メンタリングを受けることがプロテジェのキャリア上の成功のためには不可欠と考えられたためである。そのため、プロテジェの成果変数に関する研究蓄積は膨大なものになる。したがって、ここでは、Allen, Eby, Poteet, Lentz and Lima (2004) によってメタ分析されたものをもとに、レビューを行っていく。

表 2 は、メンタリングの成果変数に関するメタ分析を行った Allen, Eby, Poteet, Lentz and Lima (2004) の結果である。Allen らによるメンタリングと成果変数のメタ分析では、主たる成果変数として客観的キャリアの成功（給与、昇進の数）と主観的キャリアの成功（キャリア満足、昇進期待、キャリア・コミットメント、職務満足、在職の意思）が取り上げられた。彼女らはこの成果変数に対して 3 つのメタ分析（①メンタリングと成果変数、②キャリアの支援と成果変数、③心理・社会的支援と成果変数）を行っている。ここでは、メ

表 2 メンタリングの成果変数のメタ分析

成果変数	k	r	95%信頼区間
客観的キャリア (Objective career success)			
給与 (Compensation)	7	0.12	.06, .19
昇進 (Promotions)	3	0.30	.27, .35
主観的キャリア (Subjective career success)			
キャリア満足 (Career satisfaction)	7	0.23	.13, .28
昇進期待 (Expectations for advancement)	3	0.27	.23, .30
キャリア・コミットメント (Career commitment)	4	0.17	.09, .22
職務満足 (Job satisfaction)	10	0.23	.12, .25
在職の意思 (Intention to stay)	3	0.10	-.05, .17

[注] k = 分析で用いられた調査数, r = 相関係数の平均

出所: Allen, Eby, Poteet, Lentz and Lima (2004), P. 130 より筆者一部修正。

メンタリングと成果変数に関するメタ分析の結果を見ていくことにしたい。

ここにリストされている変数は、メンタリング研究で探索されてきたプロテジェにもたらす成果変数の大部分がカバーされている。相関係数の平均を見ると、給与 ( $r = .12$ )、昇進の数 ( $r = .31$ )、キャリア満足 ( $r = .23$ )、昇進期待 ( $r = .17$ )、キャリア・コミットメント ( $r = .17$ )、職務満足 ( $r = .23$ )、在職の意思 ( $r = .01$ ) の成果変数とメンタリングには関係があることが示されている。以下では、Allen らのメタ分析で取り上げられている成果変数を中心に、①客観的キャリア、②主観的キャリアの順で、検討していく。

### 3-1. 客観的キャリア

Allen らのメタ分析で取り上げられている成果変数のうち、最も多く調査されていると思われるのが、昇進や給与といった客観的なキャリアに関する指標とメンタリングの関係である。これは、キャリア研究において、メンタリングが個人のキャリアの成功に影響を与えることが想定されたためと考えられる。客観的なキャリアとメンタリングの関係を調査した研究のほとんどが、メンタリングとプロテジェの昇進率の間には正の関係があることを示している。

たとえば、Turban and Dougherty (1994) は、147名の管理職と専門職に対して、メンタリングを受けることと給与や昇進の関係を調査した。その結果、メンタリングを受けることは給与や昇進と正の関係があることが示された。また、Fagenson (1989) では、メンタリング関係を持たない個人よりも、メンタリング関係を持っている個人の方が、昇進率が高いことが示されている。Chao (1997) では、メンタリング関係を持っているプロテジェは、メンタリング関係を持っていない個人に比べて給与、昇進が高いことが示されている。Scandura (1992) では、メンタリングの職業的支援 (Kram (1988) のキャリア的機能に該当) と心理・社会的支援 (Kram (1988) の心理・社会的機能から役割モデリングを抜いたもの) の両方が、昇進率や給与と正の相関関係にあることが示されている。このように、メンタリングは、昇進や給与といった客観的キャリ

アに対して、正の影響を与えていることが様々な実証研究から示されている。

### 3-2. 主観的キャリア

メンタリングと主観的なキャリアの成功の関係についても、様々な変数が検討されている。まず、キャリアや職務に対する満足度とメンタリングの関係に関する調査を見ていこう。Aryee and Chay (1994) は、シンガポールの公私企業に所属する従業員に対して、キャリア満足とメンタリングの関係を調査した。その結果、メンタリングのキャリア的支援はキャリア満足に対して、正の影響を与えることが示された。また、職務満足に対しても、キャリア満足と同様の結果がでている。Seibert (1999) は、109名の新人エンジニアに対して、メンタリングと職務満足の関係を調査した。その結果、メンタリングを受けている個人はメンタリングを受けていない個人に比べて、職務満足が高いことが示された。Fagenson (1989) や Chao (1997) でも、同様の結果が示されている。これらの研究は、メンタリングを受けている個人は、キャリアや職務に対して満足感を感じている傾向があることを示しているといえよう。

また、メンタリングとキャリア・コミットメントの関係についても、調査が行われている。Colarelli and Bishop (1990) は、MBAの学生に対して、メンタリングとキャリア・コミットメントの関係を調査した。その結果、メンターを持つことはキャリア・コミットメントに対して、正の影響を与えることが示された。コミットメントでは、キャリアに対するコミットメントだけではなく、組織に対するコミットメントについても調査がなされている。たとえば、Payne and Huffman (2005) では、2年間の追跡調査を行い、メンタリング関係のない個人よりもメンタリング関係のある個人の方が、情緒的コミットメントと功利的コミットメントが高いことが確認されている。一方で、Seibert (1999) の調査では、メンタリングは組織コミットメントに対して影響を見られないという結果が示されている。

次に、離職意思とメンタリングの関係を見ていこう。先ほど触れた Payne and

Huffman (2005) では、メンタリング関係と離職の意志には負の関係があることが示されている。同様に、会計士に対して調査を行った Barker, Monks and Buckley (1999) では、メンターからキャリア的支援を受けている個人は、離職意思が低いことが示されている。

これらの変数に加えて組織社会化とメンタリングの関係に関する研究も行われている。Chao (1997) では、メンタリング関係を持っているプロテジェは、メンタリング関係を持っていない個人に比べて組織社会化の度合いが高いことが示されている。組織社会化とメンターとの関係を示す研究はほかにもある。たとえば、8つの会計事務所の新人171人を対象に調査を行った Chatman (1991) では、入社1年目にメンターとより多くの時間を過ごすことは、1年後の組織一個人の適合度と関係があることを示している。

上記では、客観的キャリアと主観的キャリアのさまざまな変数に対して、メンタリングがどのような要因を与えているのかを見てきた。このように、メンタリングとは、主観的、客観的にかかわらず、個人のキャリアに影響を与える概念として捉えられてきたことがわかる。

ここまで、本論文が研究対象としているメンタリングの概念を明らかにするために、メンタリングの機能と成果変数について見てきた。次節では、メンタリング関係の形に関する議論を行う。

#### 4. メンタリングの形

本節では、先行研究ではメンタリングの形をどのように捉えているのかを見ていく。ここではまず、多くの先行研究が想定してきたプロテジェとメンターの1対1関係を検討した上で、1対多関係について検討を行う。

##### 4-1. 1対1関係

本項では、まず、初期の研究におけるメンターの定義を見ることで、メンタリング研究ではメンター像がどのように捉えられてきたのかを検討していく。

さらに、近年見られてきたメンタリングの新たな捉え方を概観する。

メンターの定義はいくつかあるが、既に述べたように、その最も一般的な定義は Kram (1988) による定義であろう。Kram は、メンターを次のように定義していた。「メンターという用語は、ヤングアダルトや青年たちが大人の世界や仕事の世界をわたっていく上での術を学ぶのを支援する「より経験を積んだ年長者」を意味する言葉である。メンターとはヤングアダルトが重要な任務を遂行するのを支援し、導き、助言を与える存在する (邦訳2頁)」。彼女の定義に表れているように、メンターとは、プロテジェの年長者として位置づけられ、キャリア中期のベテランになるとされる。このようなメンタリング行動は、メンターとプロテジェの1対1関係で行われることが想定されてきた。

以下では、先行研究において、メンターがそのように捉えられるようになった経緯を見ていくことにする。

#### (1) 発達課題としてのメンタリング<sup>7)</sup>

メンタリングと成果変数に関するメタ分析を行った Allen, Eby, Potect, Lentz and Lima (2004) によると、多くのメンタリング研究は、キャリア発達研究の Levinson (1978) に遡ると論じられている。さらに、Levinson (1978) では生涯発達心理学の Erikson (1963) を引用して、メンタリングに関する議論を行っている。従って本項では、両者の研究の主張を概観することにする。

Erikson (1963) は、臨床家の視点から、個人の生涯に渡る発達を描こうとした。その中で、Erikson は、人間の生涯を8つの発達段階に分類している。それぞれの段階では、対概念としてポジティブなものやネガティブなもの2つの危機がそれぞれ存在する。それらは、第1段階では「基本的信頼対不信 (autonomy vs. basic mistrust)」, 第2段階では「自律対恥対疑惑 (autonomy vs. shame, doubt)」, 第3段階では「自発性対罪悪感 (initiative vs. guilt)」, 第4段

---

7) メンタリングとキャリア発達の視点から文献レビューを行った研究として久村・渡辺 (2003) がある。

階では「勤勉対劣等感 (industry vs. inferiority)」, 第5段階では「同一性対役割の混乱 (identity vs. identity confusion)」, 第6段階では「親密対孤独 (intimacy vs. isolation)」, 第7段階では「世代継承性<sup>8)</sup>対孤独 (generativity vs. self-absorption and stagnation)」, 第8段階では「自我の統合対絶望 (integrity vs. desire)」である。鑑 (1990) が指摘しているように, 第7段階で, 個人は次の世代のライフサイクルと交差するようになる。そこで, 本論文の研究関心と直接の結びつきが深い第7段階について見ていこう。

Erikson (1982) によると, 第7段階の1つの危機である「世代継承性」とは, 子孫を生み出すこと (procreativity), 生産性 (productivity), 創造性 (creativity) を包含するものであり, (自分自身の) 更なる同一性の開発に関わる一種の自己-生殖 (self-generation) も含めて, 新しい存在や新しい観念を生み出すことを表している (邦訳 88 頁)。ここでは次世代に関心を持つことが重要となってくる。次世代をプロテジェと置き換えれば, Erikson は, メンタリングを第7段階の発達課題と捉えていたことがわかる。

Erikson の発達段階の中でも, より成人期に焦点を当てたのが Levinson (1978) である。Levinson は, 40 人の男性の個人史を詳細に分析し, 人間の生涯を 4 つの段階に分類している。4 つの段階とは, 「児童期と青年期」(0 歳から 22 歳), 「成人前期」(17 歳から 45 歳), 中年期 (40 歳から 65 歳), 老年期 (60 歳以降) である。さらに, 成人前期を「おとなの世界へ入る時期」, 「30 歳の過渡期」, 「一家を構える時期」の 3 つのサブ・カテゴリーに分類した。

このなかで Levinson は, メンタリング関係が成人前期のおとなの世界へ入る時期に最も重要な関係であるとし, また, メンターになることを中年期の課題として捉えている。それに加えて, Levinson は, メンターとプロテジェの年齢差も示している。メンタリング関係として望ましいのは, メンターはプロテジェから 8 歳から 15 歳年上であると主張している。その理由として Levinson

---

8) Erikson (1963) の邦訳では, generativity を生殖性と訳しているが, 本論文では, 世代継承性と訳すことにする。

は、年齢差がこれ以上開くと親子の形となってしまう、これ以上狭いとお互いを同輩として見てしまい、メンターとしての面がかすんでしまうことをあげている。

このように、メンタリング研究に関係している生涯発達心理学を概観してみると、メンタリング行動は中年期の発達課題を達成する上で重要なものと捉えてきたことがわかる。ここからは、より経営学的な視点に立ったメンタリングに関する先行研究を概観していく。前述の Erikson (1983; 1982) や Levinson (1978) に対して、より組織の中で形成されるキャリアに焦点をあてた研究が Schein (1978) である。Schein は、個人が誕生してから組織に参入し、退出までを9つの段階に分類している。それぞれの段階では、表3のような課題に直面する。

表3を見ると、Schein (1978) では、キャリア初期における発達課題として「メンターとの出会い」、中期キャリアでの発達課題として「メンターとの関係の強化とメンターになることへの認識」、中期キャリア危機での発達課題として「メンターとしての役割受容」、後期キャリアの発達課題として「メンターとしての役割」が明示的にあげられていることがわかる。Schein の研究は、個人の組織内キャリア発達におけるメンタリングの捉え方を見ていく上では、重要な示唆を与えてくれる。しかし、組織内キャリア発達における発達課題の1つとしてメンタリングを捉えていることから、より多くの発達課題における一部としての記述しかなされていない。

よりメンタリングに焦点を当てて、組織におけるキャリア発達を描いた研究が存在する。Dalton, Thompson and Price (1977) は、プロテジェからメンターへの発達過程を組織内キャリア発達として捉えている。彼らは、キャリア発達を4つの段階にわけ、それぞれ中心的な活動、根本的な関係、主要な心理的課題を提示している(表4)。

ここまで見てきたように、プロテジェからメンターへの移行は、個人のキャリア発達として捉えられてきたことがわかる。そうして、メンター像はキャリ



表3 キャリア・サイクルの段階と課題

発達ステージ	直面する問題	具体的課題
<b>成長・空想・探索期</b> (21歳頃まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業選択基盤の形成</li> <li>・現実的職業吟味</li> <li>・教育や訓練を受ける</li> <li>・勤労習慣の形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業興味・形成</li> <li>・自己の職業的能力の自覚</li> <li>・職業モデル、職業情報の獲得</li> <li>・目標、動機づけの獲得</li> <li>・必要教育の達成</li> <li>・試行的職業経験（バイトなど）</li> </ul>
<b>仕事世界参入期</b> (16～25歳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初職につく</li> <li>・自己と組織の要求との調整</li> <li>・組織メンバーとなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求職活動、応募、面接の通過</li> <li>・仕事と会社の評価</li> <li>・現実的選択</li> </ul>
<b>基礎訓練期</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現実ショックの克服</li> <li>・日常業務への適応</li> <li>・仕事のメンバーとして受け入れられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不安、幻滅感の克服</li> <li>・職場の文化や規範の受け入れ</li> <li>・上役や同僚とうまくやっていく</li> <li>・組織社会化への適応</li> <li>・服務規程の受け入れ</li> </ul>
<b>初期キャリア</b> (30歳頃まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初職での成功</li> <li>・昇進のもととなる能力形成</li> <li>・組織にとどまるか有利な仕事に移るかの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有能な部下となること</li> <li>・主体性の獲得</li> <li>・メンターとの出会い</li> <li>・転職可能性の吟味</li> <li>・成功、失敗に伴う感情の処理</li> </ul>
<b>中期キャリア</b> (25～45歳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性の確立</li> <li>・管理職への展望</li> <li>・アイデンティティの確立</li> <li>・高い責任を引き受ける</li> <li>・生産的人間となる</li> <li>・長期キャリア計画の形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立感、有能感の確立</li> <li>・職務遂行基準の形成</li> <li>・適性再吟味、専門分野の再吟味</li> <li>・次段階での選択（転職）検討</li> <li>・メンターとの関係強化、自分自身もメンターシップを発揮</li> <li>・家族、自己、職業とのバランス</li> </ul>
<b>中期キャリア危機</b> (35～45歳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初の野心と比較した現状の評価</li> <li>・夢と現実の調整</li> <li>・将来の見通し拡大、頭打ち、転職</li> <li>・仕事の意味の再吟味</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己のキャリア・アンカーの自覚</li> <li>・現状受容か変革かの選択</li> <li>・家庭との関係の再構築</li> <li>・メンターとしての役割受容</li> </ul>
<b>後期キャリア</b> (40歳から定年まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンター役割</li> <li>・専門的役割の深化</li> <li>・自己の重要性の低下の受容</li> <li>・“死木化”の受容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術的有能性の確保</li> <li>・対人関係能力の獲得</li> <li>・若い意欲的管理者との対応</li> <li>・年長者としてのリーダー役割の獲得</li> <li>・“空の巣”問題への対応</li> </ul>
非リーダーとして		
リーダーとして	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他者の努力の統合</li> <li>・長期的、中核的問題への関与</li> <li>・有能な部下の育成</li> <li>・広い視野と現実的思考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己中心から組織中心の見方へ</li> <li>・高度な政治的状況への対応力</li> <li>・仕事と家庭のバランス</li> <li>・高い責任と権力の享受</li> </ul>
<b>下降と離脱期</b> (定年退職まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・権限、責任の減少の受容</li> <li>・減退する能力との共存</li> <li>・仕事外の生きがいへ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事以外での満足の発見</li> <li>・配偶者との関係再構築</li> <li>・退職準備</li> </ul>
<b>退職期</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新生活への適応</li> <li>・年長者役割の発見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自我同一性と自己有用性の維持</li> <li>・社会参加の機会の維持</li> <li>・能力、経験の活用</li> </ul>

出所：Schein（1978）より，若林・松原（1988）が抄訳。

表4 キャリア4段階

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
中心的な活動	手伝い 学習 指示に従うこと	貢献者からの独立	訓練 仲介	組織の方向性を定めること
根本的な関係	新人	同僚	メンター	スポンサー
主要な心理的問題	依存	独立	他のひとたちのために責任をとること	権力を行使すること

出所：Dalton et al. (1977), p. 23 より。

ア中期の個人として固定化されることになった。そのような流れから、Kram (1988) 以外の研究者もキャリア中期のベテランとしてメンターを定義している。次項では、本項の発達課題としてのメンタリングの議論を受け、先行研究がどのようにメンターを定義しているのかを見ていこう。

## (2) 1対1関係におけるメンターの定義

前項で示したように、先行研究はキャリア中期の発達課題としてメンタリングを捉えてきた。本項では、具体的に、1対1関係に関する研究のメンターの定義を概観していくことにより、メンター像が固定化されていることを確認していきたい。

Philips-Jones (1982) は、メンターを「あなたがあなたの主要な人生の目標を達成するのに十分に助ける影響力のある人物 (p. 21)」と定義した。また、このように定義されるメンターを6つ (①伝統的メンター、②指示的な上司、③組織のスポンサー、④専門的なキャリアのメンター、⑤パトロン、⑥目に見えない名付け親) に分類している。

Burke (1984) は、メンターを「通常、数歳年上で、若者が入った世界と同じ世界にいる、より経験を積んだ年長者 (p. 356)」と定義している。

Noe (1988) は、メンターを「若年の従業員に対して、役割モデルを提供し、支援し、キャリア・プランや対人関係の発達に関する方向性やフィードバック

を示すことができる、年長で、経験を積んだ従業員(p.458)」と定義している。

また、わが国においても、メンターの定義が行われている。藤井・金井・開本(1996)は、メンターを「シニアクラスの経験豊かな人であり、若い世代の人びとが組織の中で、あるいは専門化としてのキャリアを伸ばすことを助ける人(50頁)」と定義している。

久村(1997)は、特性と行動という2つの側面からメンターを定義している。「特性」という側面からは、プロテジよりも豊富な経験を持つ人であり、豊かな知識をもつ人であり、権力(影響力)を持つ人。また、「役割」という視点からは、プロテジにとって指導者、理解者、相談者、教育者、支援や後見人という何役もの役割を演じ、またその役割を果たす人。「行動」という側面からは、プロテジに対して役割モデルを演じ、指示や方向性を示し、キャリアプランや対人的発達に関するフィードバックをおこない、またキャリア発達の機会に影響を及ぼす組織の意志決定者へ可視性をもたらす経験豊かな従業員(上司・先輩)(83頁)」と定義している。

ここまで、先行研究でメンタリングがどのように捉えられてきたのかを見てきた。そこでは、メンターとプロテジェの関係を1対1関係として捉えられており、また、メンターはキャリア中期、もしくは年長の個人になるものと想定されていることがわかる。もし、それが定義に明記されていなくても、「影響力のある」といった表現から、組織においてある程度パワーを持った年長者が念頭に置かれていると考えられる。しかしながら、近年の研究では、そのような基本認識に対して疑問視する研究がでてきている。それがプロテジェとメンターを1対多関係として見る研究群である。次項では、1対多関係の研究を見ていこう。

#### 4-2. 1対多関係

前項で見てきたように、メンタリング研究では、「メンタリングは年長者から若年者に行われるものであり、その関係は1対1の関係である」という基本

認識が共有されていたことがわかった。しかし、メンタリング関係の再検討を行った近年の研究を見ると、メンタリング関係の基本認識とは異なった捉え方の必要性が示唆されている (Eby, 1997; Kram and Hall, 1996; Higgins and Kram, 1997)。本項では、それらの研究を検討していくことにする。

前項で見てきた1対1関係では、1人の年長者がメンタリングを行うことが想定されていた。その前提に対して、同期や同輩といったピア (peer) 関係でも、メンタリングと同様の影響をもたらすことが示唆されている。ピア関係に注目した研究として、Kram and Isabella (1985) があげられる。彼女たちは、メンター関係とピア関係を比較することにより、両者の機能に関するインタビュー調査を行った。Kram and Isabella のインタビュー・データの分析からは、下位次元では異なる部分はあるものの、より上位のレベル (キャリア的機能と心理・社会的機能) では、ピア関係がもたらす機能は、メンター関係に見られる機能と同様であることが示された。この結果からは、年長者による1対1のメンタリング関係から提供される機能とピア関係から提供される機能には、あまり違いがないことが示唆されている。表5は、Kram and Isabella が行ったメンター関係とピア関係との比較をまとめたものである。

表5 発達支援的機能：メンター関係とピア関係との比較

メンター関係	ピア関係
キャリア的機能 スポンサーシップ コーチング 推薦と可視性 保護 やりがいのある仕事の割り当て	キャリア的機能 インフォメーションの共有 キャリアの戦略化 仕事関連のフィードバック
心理・社会的機能 受容と確認 カウンセリング 役割モデリング 交友	心理・社会的機能 確認 情緒的サポート 個人的フィードバック 交友
特有な属性 相補性	特有な属性 相互性

出所：Kram and Isabella (1985), p. 117 より。

このように、彼女らの調査結果は、年長者によるメンタリングとピアによるメンタリングには、上位レベルの機能を見れば、大きな相違がないことを示している。しかし、Kram and Isabellaの研究は、ピア関係と比較することにより、メンタリング関係の機能を浮き彫りにさせることを目的に行われたにすぎない。

Kram and Isabellaがピア関係とメンタリング関係を比較し、ピアの機能を明らかにしたのに対して、Eby (1997)は、伝統的な1対1関係の代替物を提示している。Ebyは、2つの軸を用いてメンタリングの代替物を説明している。2つの軸とは、1つは横の関係と縦の関係、もう1つは仕事に関するスキルとキャリアに関するスキルである。Ebyの分類を図示したものが図1である。従来のメンタリング関係の代替物を提示した背景として、Ebyは、組織構造やワークデザイン、企業戦略の変化をあげる。このような個人をとりまく状況の変化がメンタリングそのものを変えているというのが彼の問題意識である。

スキル発達のタイプ

		仕事に関連	キャリアに関連
メンター・プロテジェ関係の形式	横	<p>セル1</p> <p>チーム内のメンタリング チーム間のメンタリング 同僚のメンタリング 上司のメンタリング 国内の異動者に対するピアメンタリング 海外の異動者に対するピアメンタリング</p>	<p>セル2</p> <p>内的な平等のピアメンタリング 外的な平等のピアメンタリング</p>
	縦	<p>セル3</p> <p>社内のスポンサー・プロテジェメンタリング マネジャーと部下のメンタリング 国内の異動者に対する階層的なメンタリング 海外の異動者に対する階層的なメンタリング</p>	<p>セル4</p> <p>専門職組合のメンタリング 社外のスポンサー・プロテジェメンタリング</p>

図1 メンタリングの代替物のタイポロジー

出所：Eby (1997), p. 129 より。

Ebyの研究は、伝統的なメンタリングの代替物を示したという点については、評価できる。しかしながら、彼の研究は伝統的なメンタリング関係以外の関係を示したにすぎず、メンタリングの概念そのものを広げたとは言えない。彼の研究をさらに精緻化し、メンタリングの概念そのものを見直すきっかけを与えたのがKram and Hall (1996)である。

Kram and Hall (1996)は、キャリアを取り巻くコンテキストが従来の伝統的なものから変動的なものに変化したことにより、メンタリング関係も変化していることを指摘した。伝統的なコンテキストとは、初期のメンタリング研究が想定していたような、安定的で均一な組織である。そのような状況下では、年長者からのキャリア的、心理的な支援の価値が高い。それに対して、変動的なコンテキストとは、キャリアが不安定な状況である。そのなかでは、年長者からのキャリア的支援の価値が低く、年長者からのある助言やコーチングが時代遅れであったり、誤っている可能性がある。

このような伝統的コンテキストにおけるメンタリングと変動的コンテキストにおけるメンタリングの特徴として、Kram and Hallは次の点をあげる。第1に、キャリアの戦略を教えてくれるコーチやカウンセラーとしてのメンターから相互学習者 (colearners) としてのメンターへの変化である。第2に、大卒同士や同性など、同一的な関係から、異質な関係への変化である。第3に、1対1の階層的な関係から、チームやピア、階層的関係も含めたマルチプルな関係への変化である。第4に、長時間の1対1関係から短時間で複数の関係 (コア・グループやメンタリング・サイクル) への変化である。第5に、有益なコーチングやカウンセリングからコーチングやカウンセリング、対話を通じた複数の学習の有効性が高くなる。このようなメンタリングの変化をKram and Hall (1996)は表6のように整理している。

このような流れをくみ、従来のメンター像を批判し、新たなメンター像を正面から論じたのがHiggins and Kram (2001)であった。Higgins and Kram (2001)は、これまでの先行研究は、メンタリングを年長者と若年者の1対1の二者間

表6 発達の関係性

伝統的コンテキスト	変動的コンテキスト
年長者からのキャリア的、心理的支援が価値が高い	年長者からのキャリア的支援の価値が低い
コーチやカウンセラーとしてのメンター	相互的学習者としてのメンター
同種の関係	異種の関係
1対1の階層的な関係	階層的、ピア、チーム関係
長期間の1対1のメンタリング	短期間で、複数の関係（たとえば、コア・グループやメンタリング・サイクル）
有益なコーチングやカウンセリング	コーチングやカウンセリング、対話を通じた複数の学習の有効性が高い

出所：Kram and Hall (1996), p. 112 より。

で起こる現象として限定的に捉えているとした。そこで、複数の支援者から構成されるネットワーク関係として捉えることの必要性を論じた。彼女らは、そのようなメンタリングの見方を、発達のネットワーク・パースペクティブ (developmental network perspective) と呼んだ。発達のネットワークとは、「発達のな支援を通して、プロテジェのキャリアに興味を持ってくれたり、キャリア促進のために行動してくれたりする人々 (p. 268)」と定義される。ここでは、メンタリングを特定の個人から提供される支援とはせず、個人を取り巻く複数の個人から提供されるものとする。

Higgins and Kram は、ソーシャル・ネットワーク理論を用いて、2つの軸から発達のネットワークのタイポロジーを行っている。2つの軸とは、ネットワークの多様性と紐帯の強さである。この2つの軸を用いて、企業家的、機会主義的、伝統的、受容的という4つに発達のネットワーク関係を分類している (表7)。

また、Higgins and Kram は、発達のネットワークのタイポロジーを用いて、関係性の違いが生じる要因に関するフレームワークを提示している (図2)。このフレームワークでは、多様な発達のネットワークが形成される背景として、組織のコンテキスト、業界のコンテキスト、タスク要求の3つの構造的要素

表7 発達のネットワークのタイポロジー

	強い紐帯	弱い紐帯
発達の関係性の多様性が低い	受容的	伝統的
発達の関係性の多様性が高い	機会主義的	起業家的

出所：Higgins and Kram (2001), p. 270 より筆者一部修正。

因と、パーソナリティ、デモグラフィック特性、発達のための知覚されたニーズの3つの個人的要因があげられている。これらが発達のネットワークの形成のための制約、機会や発達のための支援を求める行動に影響を与える。そのようなプロセスを経て、4種類の発達のネットワークの構造が生まれるとしている。そうして形成された関係性の多様性が、プロテジェにもたらす影響に差異を生じさせると主張している。また、先行要因と発達のネットワークとの媒介変数となるのが、メンターとプロテジェの関係（発達の志向、感情的なコンピテンス、相互作用のスタイル、ポジション）であるとしている。

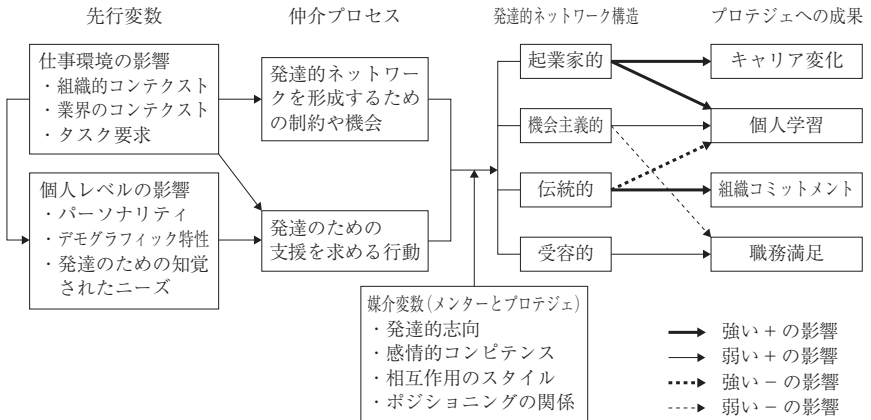


図2 発達のネットワークの先行要因と成果変数

出所：Higgins and Kram (2001), p. 274 より筆者一部修正。



彼女たちは、1対1関係からネットワーク関係への移行を主張している背景として、Arthur and Rousseau (1996) や Hall (2002) が主張しているキャリアや雇用が置かれている4つの状況の変化をあげている。具体的には、①心理的契約の変化、②個人のキャリアの機能やキャリア発達の形に対するテクノロジーの変化、③個人が受ける発達の支援の源泉の形に対する組織構造の変化、④組織のメンバーの多様化の4つである。この4つの環境の変化により、これまでの先行研究が想定していた、年長者と若年者による1対1の安定的な関係は維持しにくくなっていることを指摘している。

同様の文脈で、発達のネットワークの議論を大学教員のネットワークに援用したものととして、de Janasz and Sullivan (2004) があげられる。彼女たちは、大学教員のメンタリングに関する研究が少ないことを指摘し、その理由として3つの理由をあげている。第1に、大学教員は自分のキャリアに対する準備を行っているため、メンターが必要ないこと。第2に、企業に比べて、比較的、大学は管理と労働の分離が浸透していること。第3に、アカデミック・キャリアの3つの段階のキャリア・トラックは、伝統的に並列ではなく、組織的なヒエラルキーが何層にもなっていることである。この3つの理由から、大学教員には、従来の先行研究で想定されていたような1対1の伝統的なメンタリングはなじまないため、大学教員のメンタリング研究は少なかったと論じている。しかし、大学教員のアカデミック・キャリアが変化していることを指摘し、大学教員もメンターのポートフォリオを形成する必要性を示唆している。大学教員も企業の中の個人同様に、1つか2つの組織に所属してキャリアを積み重ねるのではなく、多くの組織を渡り歩くようになっている。そのような状況の下では、メンターがキャリアを通して個人の面倒を見ていくというわけではなく、たくさんのメンターを抱える必要性が生じている。

これらの議論では、1対1関係に関する先行研究に対して、2つの点で批判が行われていることがわかる。1つは、メンターの人数の問題である。1対1関係に関する研究では、メンターは1人として想定され、研究が蓄積されてき

た。それに対して、彼らの議論は、メンターは1人とは限らないことを指摘している。もう1つは、メンターの年齢の問題である。既に述べたように、1対1関係に関する研究では、メンタリングを中年期のキャリア発達課題として捉えてきた。そのため、メンターはキャリア中期のベテラン、もしくは、年長者が想定されていた。しかしながら、1対多関係に関する研究においては、メンタリング行動を、ピアや職場の先輩、同僚によっても生じる行動として捉えてきた。メンタリング研究が想定してきた1対1関係と1対多関係を図に表したものが図3である。

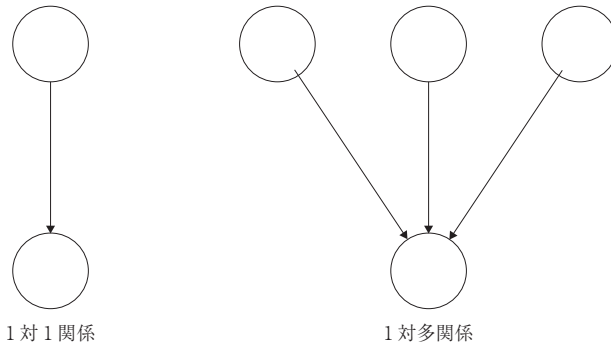


図3 メンタリング関係

また、Eby, Kram and Hall, Higgins and Kram のこれらの指摘はすべて、メンタリング関係が従来想定されていた1対1関係から1対多関係への変化を、個人をとりまく組織に変化が生じていることが原因として捉えている。Higgins and Kram が明示的にモデルであげているように、1対多関係が起こるかどうかは、個人レベルの影響だけではなく、仕事と環境の変化を考慮する必要性を示しているといえよう。

今までの議論から、プロテジェとメンターの1対1関係はキャリア発達課題として、1対多関係は個人が置かれている組織や職場の変化によってもたらされていると想定されていることがわかる。つまり、1対1関係は個人的な現象であり、1対多関係は組織的な現象であるといえることができよう。

### 4-3. 1対1関係と1対多関係の成果変数

前の項では、プロテジェとメンター関係には、1対1関係と1対多関係の2種類あることを見てきた。1対多関係が明らかになるにつれて、1対1関係と比較を行うことで、実証研究が進められてきた。これらの研究は、1対1関係や1対多関係と結果変数の関係を比較分析することで、両者の違いを明らかにしようとした研究である。本項では、1対1関係と1対多関係の成果変数を見ていくことで、両者はどのような違いや特徴を持っているのかを検討していく。

Baugh and Scandura (1999) は、複数のメンターを持つことを、マルチプル・メンタリング (multiple mentoring) と呼んだ。彼らは、複数の個人からメンタリングを受ける方が学習の機会が多いと考え、キャリアに関連する変数 (組織コミットメント、職務満足、キャリア期待、役割葛藤、役割曖昧性、知覚された職業の代替案) とマルチプル・メンタリングの関係を調査した。その結果、メンターの人数が多いほど、高いキャリア期待や低役割曖昧性と関係があることが示された。また、メンターが複数いることは役割葛藤を生じさせることが示されている。これは、メンターからの様々なアドバイスがコンフリクトを起こすことが原因と考えられる。

Baugh and Scandura がメンターの人数と成果変数との関係を調査したのに対し、Higgins (2000) は、12の法律事務所に所属する弁護士に対して、メンターの数、メンタリングの量・タイプが個人の職務満足にどのような関係があるのかを調査した。Higgins の調査結果によれば、メンターの数やメンタリングの量は職務満足に正の影響を与えていることが示された。また、Higgins (2000) は、メンターから受ける支援と成果変数との関係について調査している。その結果、いろいろな人から心理社会的な支援を受けるよりも、1人のメンターから受けるほうが支援が職務満足に結びつきやすいことが示された。

Higgins (2000) と同じサンプルを使用した Higgins and Thomas (2001) では、1対1関係とネットワーク関係との間には、プロテジェに与える影響 (長期的な

結果変数と短期的な結果変数)にどのような違いがあるのかについて分析が行われた。Higgins and Thomas は、メンターの数やメンタリングの質や量、プロテジェにもたらされる成果の違いを考えると考えた。結果として、1対1関係は短期的な結果変数である職務満足や在職の意志に影響を与え、ネットワーク関係は長期的な結果変数である組織の維持やキャリアの前進に影響を与えることが示されている。

Peluchette and Jeanquart (2000) は、プロフェッショナルは様々なメンターを持っているとして、2つの大学に勤務する430人の教員に対して、キャリア段階ごとのメンターと主観的キャリアや客観的キャリアとの関係を調査した。その結果、准教授は、いろいろなソースからメンターを持っているほうが客観的にも主観的にもキャリアの成功を取めていることが示された。また、その結果はキャリア段階によって異なり、中年期では、メンターの多様性が客観的なキャリア成功と関係があることが示された。

ここまで、1対1関係と1対多関係に関する研究を見てきた。多くの先行研究では、1対1関係という固定化された捉え方がされていたことが示された。しかし、近年になって、メンターの年齢や人数を限定しない1対多関係に関する議論がなされるようになった。このような1対多関係の特徴を捉えていこうとする研究が徐々に蓄積されつつある。

## 5. お わ り に

本節では、これまでのレビューを振り返りながら、既存研究が抱える限界を指摘した上で、その超克の方向性について論じる。

メンタリング研究の体系化とともに、メンタリングはプロテジェとメンターの1対1関係におこる、個人的な現象として扱われるようになっていった。この背後には、メンタリングをキャリア発達の1つとして捉える生涯発達心理学の影響があった。ここでは、メンターはキャリア中期の個人がなるものと想定されていた。

それに対して、プロテジェとメンターの関係を1対多関係として捉えた研究群では、メンタリングを複数のメンターとの間で起こることとして想定している。また、これらの研究群では、メンターを年長者とは位置づけず、職場の先輩や同僚もメンタリング行動をとることができるとしている。これは一度組織に入ると1人のメンターからすべての支援を受けるスタイルではなく、様々なメンターから様々な支援を受けながらキャリアを形成していくというスタイルを表現しているといえる。この点は、1対1関係から1対多関係へとメンタリングの基本的な認識を広げたということができよう。

確かに、4節で整理したように、メンタリングを1対多関係として扱う研究が徐々にではあるが蓄積されつつある。これによって、1対多関係に関する新たな仮説の構築・検証が試みられ、我々は示唆に富む知見を得られつつある。しかしながら、近年、1対多関係に関する研究が展開されるようにはなってきたものの、依然として、詳細な調査研究は不十分な状況にある(Higgins and Thomas, 2001)。特に、それらの研究の多くでは、個人がなぜそのようなメンタリング関係を築いているのか、メンタリング関係に影響を及ぼす構造的要因は何か、という点が見落とされがちである。

個人は真空状態で活動するわけではなく、自らを取り巻く様々な構造や制度の影響を受けながらキャリアを築いている(宇田, 2007)。既に述べたように、1対多のメンタリング関係は、90年代以降、雇用の流動化といった働く個人を取り巻く状況の激しい変容に伴い、伝統的なメンタリング関係に代わるものとして注目されてきた。したがって、メンタリングという概念をより詳細に捉えるためには、個人が「どのような状況下」で、自己のメンタリング関係を能動的に形成しているのかを明らかにしなければならない。特に、わが国のように、キャリアのあり方そのものがメンターのような支援者を必要としている国や地域では、メンタリングの実態を探索する研究を1歩ずつ着実に積み重ねていくことが求められるといえよう。

本論文は、平成 21 年度松山大学特別研究助成「仕事のあり方がメンタリングに与える影響に関する研究」の研究成果の一部である。

### 参 考 文 献

- Allen, T. D., L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz, and L. Lima (2004), "Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés : A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, pp. 127-136.
- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (1996), "The Boundaryless Career as a New Employment Principle," in Arthur, M. B. and D. M. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, pp. 3-20.
- Aryee, S. and Y. W. Chay (1994), "An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction among Professional and Managerial Employees," *British Journal of Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 241-249.
- Barker, P., K. Monks and F. Buckley (1999), "The Role of Mentoring in the Career Progression of Chartered Accountants," *The British Accounting Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 297-312.
- Baugh, S. G. and T. A. Scandura (1999), "The Effect of Multiple Mentors on Protégé Attitudes Toward the Work Setting," *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 14, No. 4, pp. 503-521.
- Burke, R. J. (1984), "Mentors in Organizations," *Group & Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 353-372.
- Chao, G. T. (1997), "Mentoring Phases and Outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, pp. 15-28.
- Chatman, J. A. (1991), "Matching People and Organizations : Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 459-484.
- Colarelli S, M, and R. C. Bishop (1990), "Career Commitment : Functions, Correlates and Mangement," *Group & Organization Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 158-176.
- Dalton, G. W., P. H. Thompson, and R. L. Price (1977), "The Four Stage of Professional Careers : A New Look at Performance by Professionals," *Organizational Dynamics*, Vol. 6, No. 1, pp. 19-42.
- de Janasz, S. C. and S. E. Sullivan (2004), "Multiple Mentoring in Academe : Developing the Professorial Network," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 263-283.
- Eby L. T. (1997), "Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments : A Conceptual Extension of the Mentoring Literature," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No. 1, pp. 125-144.
- Erikson, E. H. (1963), *Childhood and Society*, Second Edition, W. W. Norton & Company, Inc.

(仁科弥生訳『幼児期と社会1・2』みすず書房, 1977)。

- Erikson, E. H. (1982), *The Life Cycle Completed: A review*, W. W. Norton & Company. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 1989)。
- Fagenson, E. A. (1989), "The Mentor Advantage: Perceived Career / Job Experiences of Proteges versus Non-protégé," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 4, pp. 309-320.
- 藤井博・金井壽宏・開本浩矢 (1996), 「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング: メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『ビジネス レビュー』第44巻第2号, 50-78頁。
- Godshalk, V. M. and J. J. Sosik (2007), "Mentoring and Leadership: Standing at the Crossroads of Theory, Research, and Practice," in Ragins, B. R. and K. E. Kram (eds.) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Inc., pp. 149-178.
- Hall, D. T. (2002), *Career in and out of Organizations*, SAGE Publications.
- 浜口恵俊編 (1979), 『日本人にとってキャリアとは: 人脈のなかの履歴』日本経済新聞社。
- Higgins, M. C. (2000), "The More, the Merrier?: Multiple Developmental Relationships and Work Satisfaction," *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 4, pp. 277-296.
- Higgins, M. C. and K. E. Kram (2001), "Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 264-288.
- Higgins, M. C. and D. A. Thomas (2001), "Constellations and Careers: Toward Understanding the Effects of Multiple Developmental Relationships," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 3, pp. 223-247.
- 金井壽宏 (2003), 『キャリア・デザイン・ガイド: 自分のキャリアをうまく振り返り展望するために』, 白桃書房。
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL: Scott, Foresman. (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング: 仕事の中の発達支援関係』白桃書房, 2003年)。
- Kram, K. E. and D. T. Hall (1996), "Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence," in Kossek, E. E. and S. A. Lobel (eds.) *Management Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell Business, pp. 108-136.
- Kram, K. and M. Isabella (1985), "Mentoring alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 110-132.
- 久村恵子 (1997), 「メンタリングの概念と効果に関する考察: 文献レビューを通じて」『経営行動科学』第11巻第2号, 81-100頁。
- 久村恵子・渡辺直登 (2003), 「メンタリングから見たキャリア発達論」『一橋ビジネスレビュー』第51巻第1号, 36-49頁。
- Levinson, D. T. (1978), *The Seasons of a Man's Life*, The Sterling Lord Agency, Inc. (南博訳『ライフサイクルの心理学 (上) (下)』講談社学術文庫, 1992)。

- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Co., Inc. (三隅二不二訳『経営の行動科学：新マネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1994)。
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an industrial Civilization*, The Macmillan Company. (村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題』日本能率協会, 1967)。
- Noe, R. A. (1988), "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 41, No. 3, pp. 457-479.
- 野中郁次郎 (1983), 『経営管理』日本経済新聞社。
- 小野公一 (2000), 「メンタリング尺度の信頼性と妥当性」『亜細亜大学経営論集』, 第35巻 第1・2合併号, 1-20頁。
- Payne, S. C. and A. H. Huffman (2005), "A Longitudinal Examination on the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 158-168.
- Peluchette, J. V. E. and S. Jeanquart (2000), "Professional's Use of Different Mentor Sources at Various Career Stages: Implications for Career Success," *Journal of Social Psychology*, Vol. 140, No. 5, pp. 549-564.
- Phillips-Jones, L. (1982), *Mentor and Proteges*, New York: Arbor House.
- Ragins, B. R. and D. B. McFarlin (1990), "Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, No. 3, pp. 321-339.
- Scandura, T. A. (1992), "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, pp. 169-174.
- Scandura, T. A. and B. R. Ragins (1993), "The Effect of Sex and Gender Role orientation on Mentorship in Male-dominated Occupations," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, No. 3, pp. 251-265.
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley publishing. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991)。
- Seibert, S. (1999), "The Effectiveness of Facilitated Mentoring: A Longitudinal Quasi-Experiment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, No. 3, pp. 483-502.
- 鎌幹八郎 (1990), 『アイデンティティの心理学』講談社現代新書。
- Turban, D. B. and T. W. Dougherty (1994), "Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 688-702.
- 宇田忠司 (2007), 「境界のないキャリア概念の展開と課題」『経済学研究』第57巻第1号, 63-84頁。
- 若林満・松原敏浩 (1988), 『組織心理学』福村出版。
- Wanberg, C. R., E. T. Welsh, and S. A. Hezlett (2003), "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model," in Rowland, K. M. and G. R. Ferris (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, Greenwich, Conn: JAI Press, pp. 39-124.