

松 山 大 学 論 集
第 24 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 2 年 8 月 発 行

メンタリングを規定する要因に関する研究

麓 仁 美

メンタリングを規定する要因に関する研究

麓 仁 美

1. は じ め に

本論文の目的は、メンタリング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新動向を探究するとともに、新たな視点から既存研究を再整理することである。特に、本論文では、メンタリングを規定する要因に注目して、議論を行っていく。

本論文では、メンタリングを規定する要因として個人的要因と組織的要因¹⁾を取り上げ、その両者が既存研究でどのように扱われているのかを見ていく。しかし、その根底にある問題意識は、個人の人間関係は、その人自身の性格によるものなのか、それとも個人が置かれている環境によるものなのかということである。

近年、職場における人間関係は希薄化しているといわれる。2007年に内閣府によって出版された『国民生活白書』においても、職場の人との深いつきあいを志向する人の割合は、1973年の59%から2003年の38%に減少していることが示されている。その希薄化の原因として、若者の自己中心的な価値観への変化をあげる捉え方もある。しかし、職場における人間関係の希薄化は、本当に心理的な問題だけが原因なのであろうか。この点に関して、玄田（2005）は、そのような若者が生まれざるを得ない社会の構造にこそ原因があることを

1) 本論文における組織的要因とは、個人的要因以外の状況要因を指している。この分類は、メンタリングの先行要因に関する既存研究の分類に従っている。たとえば、Chandler and Kram（2007）は、メンターとプロテジェに関する変数を個人的要因、従業員の構成といった個人間の相互作用に影響を与える状況要因を組織的要因としている。

指摘している。

一方で、日本の経営が華やかであった時代には、OJT (On the Job Training) や TQM (Total Quality Management) のような現場の強さが注目されていた。また、その現場の強さが日本企業の生産性につながっていると言われてきた。この背景には、日本の職場の特徴といわれている職務のあいまいさや相互依存的な仕事の進め方があったと考えられる (鈴木・麓, 2009)。多くの論者が指摘するように、日本企業では基本的な職務は定まっているものの、その境界は不明確で、自分の仕事がどこで終わり、他者の仕事がどこで始まるのかが分かりにくい柔軟な職務構造となっていた。この境界が不明確で、柔軟な職務構造が、お互いの仕事の相互依存性をも強くしていると考えられる。このような、役割が曖昧で、仕事が相互依存的であるという仕事の特徴が、職場の同僚の支援や育成、相談を促していた可能性もある。では、既存研究はこの問題をどこまで明らかにしているのか。ここに、職場の中の人間関係が希薄化しているといわれる現代に、改めて、職場の人間関係とその背後にある心理的な要因及び組織的な要因について論じる必要があると考えている。本論文は、以上のような問題意識を、メンタリングの概念を用いて取り組んでいく。

2. メンタリングを規定する要因

メンタリング研究では、メンタリングをもたらす要因の探索が研究の焦点の1つであった。本節ではメンタリングの個人的要因に関する既存研究を検討した上で、近年、注目されている組織的な要因について検討を行う。

2-1. メンタリングの個人的要因

これまでの研究では、メンタリングを規定する要因として特に個人的要因に焦点を絞り、多くの研究蓄積が行われてきた。個人がなぜメンタリングを受けるのか (行うのか) を考える上で、まず想定されたのは、メンタリングを受ける (行う) 個人がどのような特性を持った個人なのかということであった。こ

ここではアプローチの違いから、既存研究を2つにわけて検討していく。1つ目のアプローチは、メンタリングを受ける側のプロテジェに着目した研究である。2つ目のアプローチは、メンタリングを行う側のメンターに着目した研究である。以下では、2つのアプローチから、メンタリングと個人的要因の関係を見ていこう。

2-1-1. プロテジェによるアプローチ

1つ目のアプローチは、メンタリングを受ける側のプロテジェの視点から、個人的要因とメンタリングの関係を解明しようと試みるアプローチである。ここでは、この研究群に属する既存研究をレビューしていく。

(1) 年 齢

まず、プロテジェの個人的要因として着目されたのが年齢であった。これは、メンタリングを受けることがキャリア初期の個人の発達課題として考えられてきたからである (Levinson, 1978)。しかし、文献レビューを行った Wanberg, Welsh and Hezlett (2003) によると、プロテジェの年齢とメンタリングについては、一貫した結果がでていないことが指摘されている。

プロテジェの年齢と受けるメンタリングの関係を調査した研究には2通りの発見事実がある。1つ目は、年齢を重ねるとメンタリングを受けにくくなることを示した研究である。ここでの結果は、メンタリングを受けることをキャリア初期の発達課題として捉える見方を支持する結果となっている。例えば、Whitely, Dougherty and Dreher (1992) は、MBAに通っている様々な職種や組織、業界に所属する416名の従業員に対して、キャリア的支援と年齢との関係を調査している。その結果、若年層の方がキャリア的支援を受けやすいことが示されている。さらに、Ragins and McFarlin (1990) でも同様の結果がでている。Ragins and McFarlin は、3つの組織に所属する181名のプロテジェに対し、同性間と異性間におけるメンターの役割の違いを比較するために調査を

行った。その調査におけるコントロール変数として年齢が用いられている。Ragins らの結果からは、若いプロテジェは年長のプロテジェに比べて、メンターから2つの支援（役割モデリング支援と親²⁾のような支援）を多く受けていると感じていることが示された。

2つ目は、1つ目の発見事実とは逆に、年齢を重ねるとメンタリングを受けやすくなることを示した研究である。香港の中国人従業員を対象に調査を行った Aryee, Lo and Kang (1999) では、年齢を重ねるとメンタリング³⁾を受けやすくなることが、調査結果から示されている。彼らは、上記でも触れた Whitely et al. (1992) と逆の結果が出たことに対して、メンタリングと年齢の関係については、さらなる調査が必要であると述べている。この2つがメンタリングと年齢の関係に関する主な2通りの発見事実である。

これに加えて、同じ調査の中で、年齢とメンタリングの関係に関する2通りの発見事実が示された研究もある。Finkelstein, Allen and Rhoton (2003) では、大学教員に対して、年齢とメンタリングとの関係について調査を行った。Finkelstein らは、調査対象者を平均より年少と年長の2つにわけ、年齢と受けるメンタリングとの関係を調査した。その結果、年少のプロテジェより年長のプロテジェの方が、キャリア的支援を受けることが少なく、メンタリング関係が短期間であることが示された。しかし、年長のプロテジェは、年少のプロテジェに比べて、相互学習が多いことが示された。これは、支援内容によって、年齢とメンタリングの関係が異なることを示唆しているといえる。

ここまで見てきたように、プロテジェの年齢と受けるメンタリングの関係については、2通りの発見事実があり、一貫した結果がでていないことが示されている。これらの発見事実をまとめたものが表1である。

2) 具体的な項目としては、「私にとって父か母のように感じる」、「私のことを息子か娘のように扱ってくれる」などがあげられている。

3) Aryee et al. (1999) では、メンタリングを機能別にわけず、1つの測定尺度として扱っている。

表1 プロテジェの年齢とメンタリングの関係

著 者 (年)	メンタリング	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Aryee, Lo and Kang (1999)	メンタリング	中国人従業員	0	+
Finkelstein, Allen and Rhoton (2003)	キャリア的支援	大学教員		—
	相互学習			+
Ragins and McFarlin (1990)	役割モデリング	3つの組織に所属する従業員		—
	親			—
Whitely, Dougherty and Dreher (1992)	キャリア的支援	MBA		—

[注] +は有意な正の関係を示したものの、0は有意な関係を示さなかったもの、—は有意な負の関係を示したものの、空欄は調査結果が示されていないものである。

(2) 職位とテニユア

上記の年齢と関連する変数として、職位とテニユアの有無があげられる。既存研究からは、プロテジェの職位やテニユアの有無と受けるメンタリングの関係も年齢と同様に、一貫した結果がでていないことが示唆されている。

まず、プロテジェの職位とメンタリングの関係から見ていこう。Whitely, Dougherty and Dreher (1992) は、MBAに通っている様々な職種や組織、業界に所属する416名の従業員に対して、キャリア的支援と職位との関係を調査している。その結果、職位が高いひとの方がキャリア的支援を受けやすいことが示されている。彼らはその理由として、職位が高い人の方がほかの人とのふれあいの多い仕事をわりあてられていることをあげている。

また、Barker, Monks and Buckley (1999) は、会計士に対して、プロテジェの地位(①パートナー、②マネジャー、③シニア、④スタッフ)とメンタリングの3つの機能(①キャリア的支援、②心理・社会的支援、③役割モデリング)の関係に関する調査を行った。その結果からは、高い地位とキャリア的支援の間には関係はないが、心理・社会的支援とはポジティブな関係、役割モデリングに関しては曲線的な関係(マネジャーとスタッフが高い)があることが示さ

れた。彼らは、曲線的な関係となった理由として、新たに資格を取得した会計士（シニア）は、まだこの事務所内のキャリアが確定していないため、メンターは彼らにメンタリングを行うことで時間を浪費するのをいやがっていることをあげている。

また、Ragins and Cotton (1991) は、メンターを持つことに対して障害を感じているかどうかという、メンタリングへの意識に性別が影響を与えるかどうかについて調査した。その調査の中で、職位はコントロール変数として使用されている。その結果、低い地位の個人に比べると、高い地位の個人は、メンターにアクセスする際の障害が知覚しにくいことが示された。

次に、プロテジェのテニユアの有無とメンタリングの関係について見ていこう。先ほど、職位との関係で触れた Ragins and Cotton (1991) では、テニユアの有無も、メンタリングに対する意識と性別の関係を調査する際の、コントロール変数として投入されている。彼女たちの結果では、テニユアをとった個人は、テニユアを持っていない個人に比べると、メンターへのアクセスを獲得する障害が知覚しにくいことが示されている。

それに対して、プロテジェのテニユアの有無とメンタリング支援には関係がないことを示す結果もある。たとえば、Koberg, Boss Chappell and Ringer (1994) は、病院組織の従業員に対して、プロテジェのテニユアと受けるキャリア的支援の関係を調査した。その結果、両者の間に関係は見られなかった。また、Koberg et al. (1994) と同じフレームワークを用い、心理・社会的支援とプロテジェのテニユアの関係について調査した Koberg, Boss and Goodman (1998) でも、メンタリングとテニユアの関係は見られなかった。

ここまで見てきたように、プロテジェの地位やテニユアの有無と受けるメンタリングの関係は、年齢と同様に、一貫した結果がでていないことが示されている。これらの発見事実をまとめたものが表2である。

表2 プロテジェの職位やテニユアの有無とメンタリングの関係

著 者 (年)	メンタリング	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Barker et al. (1999)	キャリア的支援	会計士		0
	心理・社会的支援			+
	役割モデリング			曲線的
Koberg, Boss Chappell and Ringer (1994)	メンタリング	病院従業員		0
Koberg, Boss and Goodman (1998)	メンタリング	病院従業員		0
Ragins and Cotton (1991)	メンターへのアクセスを獲得する障害	3つの組織に所属する従業員	—	
Whitely, Dougherty and Dreher (1992)	キャリア的機能	MBA		+

[注] +は有意な正の関係を示したもの、0は有意な関係を示さなかったもの、—は有意な負の関係を示したもの、空欄は調査結果が示されていないものである。

(3) 性 別

性別は、メンタリング研究の中でも研究蓄積が多い研究群である。その背景として、男性中心の企業において、女性は男性に比べるとメンタリングを受けにくいという問題意識があげられる (Kanter, 1977)。また、Ragins (1989) は文献レビューを行い、女性は男性に比べて、メンタリング関係を形成しづらいため、出世しにくいことを指摘している。しかし、プロテジェの性別とメンタリングの関係に関する研究蓄積がされるにつれて、多くの研究において、プロテジェになるかどうかは、性別は関係がないことが示唆されている (McKeen and Bujaki, 2007)。

まず、キャリア的支援と性別との関係を見ていこう。Whitely, Dougherty and Dreher (1992) は、MBAに通っている様々な職種や組織、業界に所属する416名の従業員に対して、キャリア的支援と性別との結果を調査した。その結果、キャリア的支援の量とプロテジェの性別の間には関係が示されなかった。ま

た、Dreher and Ash (1990) は、ビジネススクールの卒業生 320 名に対して、プロテジェの性別とメンタリング行動の頻度の関係を調査した。その結果、両者の間には関係は認められなかった。また、メンタリングと成果変数との間の媒介変数にもなっていないことが示された。

一方で、心理・社会的機能と性別は関係があることが示されている。Noe (1988) は、9つの企業に属する 139 名のプロテジェと 43 名のメンターに対して、性別と受けるメンタリングとの関係を調査した。その結果、プロテジェの性別と心理・社会的支援には相関があることが示された。女性は男性に比べてメンタリングを受けにくいという問題意識とは逆に、女性のプロテジェの方が男性に比べて、多くの心理・社会的支援を受けていることが示されたのである。

ここまで見てきたように、経験則や文献レビューでは、女性はメンターを獲得しにくいことが指摘されていた。しかし、実証研究からは、プロテジェの性別とメンタリングの関係は、一貫した結果がでていないことがわかる。逆に、女性の方がより多くの心理・社会的な支援を受けているという報告まであった。ここでの議論を表にまとめたものが表3である。

表3 プロテジェの性別とメンタリングの関係（男性1，女性0）

著 者（年）	メンタリング	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Dreher and Ash (1990)	メンタリング	ビジネススクールの卒業生		0
Noe (1988)	キャリア的支援	9つの企業の従業員		0
	心理社会的支援			—
Whitely, Dougherty and Dreher (1992)	キャリア的支援	MBA		0

[注] +は有意な正の関係を示したものの、0は有意な関係を示さなかったものの、—は有意な負の関係を示したものの、空欄は調査結果が示されていないものである（男性が1，女性が0）。

(4) 学 歴

プロテジェの学歴とメンタリングについても、様々な研究が行われている。ここでの結果もまた、調査によって矛盾した発見事実が示されている。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たいという態度と学歴の関係を調査した。その結果、学歴とプロテジェになる意志には関係が見られなかった。しかし、香港の中国人従業員に対して調査を行った Aryee, Lo and Kang (1999) によると、メンタリングを実際に受けているかどうかと学歴は関係が示されなかったものの、高学歴の人の方がメンタリング関係を持っていることが示された。

このように、これまでの個人的な要因と同様に、プロテジェの学歴とメンタリングの関係には、一貫した結果がでていないことが示されている。この議論を表にまとめたものが表 4 である。

表 4 プロテジェの学歴とメンタリングの関係

著 者 (年)	メンタリング	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Turban and Dougherty (1990)	メンタリング関係への加入	管理職と専門職	0	
Aryee, Lo and Kang (1999)	プロテジェになる意思	中国人従業員	+	
	メンタリング			0

[注] +は有意な正の関係を示したもの、0は有意な関係を示さなかったもの、-は有意な負の関係を示したもの、空欄は調査結果が示されていないものである。

(5) パーソナリティ特性

ここまで、年齢、性別、学歴といったデモグラフィック要因とメンタリングの関係について見てきた。一方で、プロテジェがメンタリング関係を結んだり、支援を受けたいと思うかどうかは、個人の性格に依るところも大きいと考えられる。したがって、次はプロテジェのパーソナリティ特性とメンタリングとの関係を見ていくことにする。ここでもまた、両者の関係に一貫した結果はでて

いない。

Aryee, Lo and Kang (1999) は、香港の 184 名の中国人従業員に対して、パーソナリティ（タイプ A 性格⁴⁾、外向性、セルフ・モニタリング、ローカス・オブ・コントロール⁵⁾）は、メンタリング関係の有無や、実際の支援の有無に関係しているのかどうかについて調査した。その結果、外向性やタイプ A 性格はメンタリング関係を持っているかどうかと関係があることが示された。また、実際にメンタリングを受けているかどうかについては、外向性だけが関係していることが示された。

Aryee らの研究では、メンタリングと関係がないことが示されたローカス・オブ・コントロールであったが、その関係に関する結果は既存研究によってわかれている。Noe (1988) は、内的統制の個人は自分自身のスキルを改善できると信じているという Spector (1982) の議論を受け、外的統制の個人に比べて、内的統制の個人のほうが、メンタリング関係のような発達の活動に参加しやすいと考えた。その結果、ローカス・オブ・コントロールとメンタリングには関係がないことが示された。このことについて Noe (1988) は、ローカス・オブ・コントロール以外のほかの個人特性が影響を与えている可能性があるとは結論づけた。

Noe (1988) がメンタリングを受ける量と質を測定したのに対し、Turban and Dougherty (1994) はメンタリング関係になることと実際にメンタリングを受けることは直接的な関係ではないと考えた。そして、ローカス・オブ・コントロールは実際の支援ではなく、メンタリング関係になることに対して、影響を与えるかどうかを調査した。その結果、ローカス・オブ・コントロールはメン

4) タイプ A 性格の A とは、aggressive（攻撃的）の頭文字である。

5) ローカス・オブ・コントロール (Locus of Control) は、「統制の所在」とも訳され、自分の行動を支配する原因が自分の内部にあるとするか、それとも外部にあるとするのかという性格傾向を指す（鎌原・樋口・清水, 1982）。統制の所在は、内的統制 (Internal Control) と外的統制 (External Control) の 2 つにわけられる（鎌原ら, 1982）。内的統制とは、自分の能力や技能によって原因がコントロールされているという信念であり、外的統制とは、原因が運や他者などの外的な要因によってコントロールされているという信念である。

タリングに関係があること、内的統制の個人は外的統制の個人に比べてメンタリング関係を持ちやすいことが示された。

また、人の欲求や動機とメンタリングの関係に関する研究も行われている。Fagenson (1992) は、個人の動機とメンタリングとの間には関係があることを想定し、調査を行った。Fagenson (1992) の調査結果からは、プロテジェは達成動機とパワー動機が高いことが示された。また、親和動機と自律性の動機とメンタリングは関係がないことが示された。

また、Fagenson (1992) が扱った欲求以外の欲求とメンタリングとの関係も調査が行われている。Godshalk and Sosik (2003) は、学習目標への欲求と受

表5 プロテジェのパーソナリティ特性とメンタリングの関係

著 者 (年)	個人的要因	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Aryee, Lo and Kang (1999)	タイプ A 性格	中国人従業員	+	0
	外向性		+	+
	セルフ・モニタリング		0	0
	ローカス・オブ・コントロール (外的)		0	0
Fagenson (1992)	達成動機	ハイテク企業の従業員		+
	パワー動機			+
	親和動機			0
	自律性の動機			0
Gidshalk and Sosik (2003)	学習目標への欲求	MBA		+
Noe (1988)	ローカス・オブ・コントロール (外的統制)	9つの企業に属する従業員		0
Turban and Dougherty (1994)	ローカス・オブ・コントロール (外的統制)	管理職と専門職		0

[注] +は有意な正の関係を示したもの、0は有意な関係を示さなかったもの、-は有意な負の関係を示したもの、空欄は調査結果が示されていないものである。

けているメンタリングとの関係を調査した。その結果、学習目標への欲求が高いひとほど、メンタリング（キャリア的機能、心理・社会的機能、役割モデリング機能）を多く受けていることが示された。

ここまで見てきたように、パーソナリティ特性とメンタリングの関係もまた、調査によって異なる結果がでていることがわかる。ここまでの議論を表にまとめたものが表5である。

以上がプロテジェの個人的要因とメンタリングの関係の概要である。これらの研究を概観してみると、プロテジェの個人的要因とメンタリングの関係に関して、既存研究は統一的な発見事実を示していないことがわかる。以下では、視点をプロテジェからメンターに移し、メンターの個人的要因とメンタリングの関係を見ていく。その後、個人的要因とメンタリングの間にはどのような関係があるのかを検討していきたい。

2-1-2. メンタリングを行う側の視点

今までは、プロテジェの視点から、どんな個人がメンタリングを受けやすいのかを見てきた。ここでは、メンターの個人的要因とメンタリング行動や態度の関係について見ていく。

(1) 年齢や年齢に関する変数

メンターの個人的要因で最も調査されているのが年齢である。これは、中年期の発達課題としてメンタリングが捉えられていることに起因する（Erikson, 1963; 1982）。そのため、これらの既存研究では、年齢や勤続年数とともに、メンタリングに対する意欲や行動が増加することが念頭に置かれている。しかしながら、これまでの既存研究では、その結果に関して統一的な結果は示されていない。

Allen, Poteet, Russell and Dobbins (1997) は、州政府に所属する 607 名の下位管理職を対象に、メンタリングに対する態度や行動の動機について調査を行っ

た。その結果、上司の年齢とメンターになる意志には、ネガティブな関係があることが示された。このことについて彼女らは、下位レベルの管理職はキャリアプラトーの状態に陥っていることが多く、役割外行動に対する意識が低いと結論づけている。また、Ragins and Cotton (1993) でも、3つの企業の510名の男女を対象に、年齢とメンターになる意志との関係を調査した。その結果、メンターの年齢とメンタリングに対する態度との関係は示されなかった。

わが国の研究でも、年齢とメンタリング行動の関係が調査されている。久村他(1999)では、メンタリングの機能によって年齢との関係が異なることが示されている。具体的には、年齢とキャリア的機能には、弱いながら関係があることがあることが示された。その一方で、心理・社会的機能に関しては年齢との関係はなかった。

年齢と相互に関連しあう変数である職位は、メンタリングとの関係があることが示されている。メンターの年齢とメンタリングの関係で触れたRagins and Cotton (1993)では、勤続年数が長いほど、メンターになる意志が低くなることが示されている。Ragins and Cottonは、この結果に対し、勤続年数が長くなると、メンターになることによってこうむる障害や不利益を予期していることを理由としてあげている。ここまでの議論をまとめたものが表6である。

以上見てきたように、メンターの年齢やそれに関連する変数とメンタリングの態度や行動の関係について、既存研究は統一的な発見事実を示していない。これは従来のキャリア研究や生涯発達心理学で経験的に言われてきた年齢とメンタリングの態度や行動との関係が、必ずしも直接的な関係ではないということである。その背景には、年齢以外の様々な要因が潜んでいるのは間違いないであろう。では、他の要因とはどのような要因であろうか。既存研究では、メンタリングを行いやすい個人特性があると考え、様々な変数が調査されてきた。次項では、その個人特性を見ていこう。

表6 メンターの年齢や年齢に関する変数とメンタリングの関係

著 者 (年)	個人的要因	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Allen, Poteet, Russell and Dobbins (1997)	年齢	州政府の下位管理職	—	
久村他 (1999)	年齢	多様な企業に属する従業員		+
			—	—
Ragins and Cotton (1993)	職位	3つの企業の従業員	—	

[注](1) +は有意な正の関係を示したもの、0は有意な関係を示さなかったもの、—は有意な負の関係を示したもの、空欄は調査結果が示されていないものである。

(2) 久村他 (1999) では、年齢とキャリア的機能には、弱いながら関係があることがある一方で、心理・社会的機能に関しては年齢との関係はなかった。そのため、+と—の両方をあげている。

(2) パーソナリティ特性

メンタリングを行うかどうかは、個人の意欲に影響されると考えられる。既存研究では、メンタリングに対する意欲が高い個人特性を明らかにしようと試みてきた。それらの研究では、メンタリングを行いやすいかどうかを規定する役割として、パーソナリティ特性が取り上げられてきた。そのため、ここでは、パーソナリティ特性とメンタリング行動との関係を見ていく。

Allen (2003) は、メンターを行う動機を積極的な (prosocial) アプローチと道具的アプローチの2つのアプローチから探索しようと試みた。パーソナリティ特性は、Allen の2つのアプローチのうち、積極的なアプローチに含まれる。Allen は、積極的な行動を生み出す個人特性として、①他者への共感 (other-oriented empathy) と②ヘルプフルネス (helpfulness) の2つの特性をあげている。彼らの調査によると、他者への共感とヘルプフルネスを持った個人は、メンターになる意志が高いことが示された。

ほかにも、パーソナリティ特性とメンタリングとの関係を調査した研究はある。Allen, Poteet, Russell and Dobbins (1997) は、607名の第一管理者に対して、努力家かどうかとローカス・オブ・コントロールがメンタリングに関係が

あるかを調査した。その結果、この2つの個人特性はメンターになる意志と関係があることが示された。

また、Aryee, Chay and Chew (1996) は、利他主義、ポジティブな情動、組織における自尊心の3変数について、メンターになるモチベーションとの関係を調べた。彼らによれば、利他主義、ポジティブな情動の高い人ほど、メンターになるモチベーションが高いことが示されたが、組織における自尊心に関しては関係がなかった。

Bozionelos (2004) は、北イングランドにある3つの大学に所属する176名のホワイトカラーに対して、メンタリング行動とパーソナリティ特性の関係を調査した。ここで用いられている特性は、①調和性 (agreeableness)、②誠実性 (conscientiousness)、③外向性 (extraversion)、④情緒不安定性 (neuroticism)、⑤(経験への) 開放性 (openness to experience) のビッグファイブ (Big Five) の項目である。この5項目がメンタリング行動に与える影響を明らかにするために、Bozionelos は、相関分析と重回帰分析を行った。相関分析を行った結果、開放性はメンタリング行動に正の影響を与え、調和性はメンタリング行動に負の影響を与えていることが示された。また、重回帰分析を行った結果、開放性の影響だけが示された。

Bozionelos (2004) と同様に、ビッグファイブの項目を用いた研究が Waters (2004)⁶⁾ である。Waters は、大学の IT スタッフ 266 名のメンタリング関係に対して調査した。Waters が用いた項目は、①調和性、②誠実性、③情緒不安定性、④外向性、⑤開放性の5つである。その結果、プロテジェとメンターのメンタリングに対する考え方の一致度は、調和性、開放性、外向性、誠実性に影響を受けていることが示された。Waters はこの点が一致してはじめて、高

6) Waters (2004) の研究は、メンターだけのパーソナリティだけではなく、プロテジェとメンターのメンタリングに対する考え方の一致度を見ている。しかしながら、Bozionelos (2004) と同じ枠組みを使っている点、プロテジェとメンターの一致度が心理・社会的支援を規定すると考えている点、また、メンターの個人的な要因を見ている数少ない研究であることから、ここで提示することにする。

い質の心理的な支援が提供できると考えた。

次に、わが国の研究に目を向ける。久村（1999）は、多様な業界の組織で働く勤続年数3年以上の従業員を対象にした研究で、個人の内的要因（達成動機・自意識・協同的価値観）とメンタリング行動の関係を見ている。この結果からは、久村が先行研究から想定した3つの内的要因のうち、達成動機のみがメンタリング行動に影響していることが明らかとなった。

表7 メンターのパーソナリティ特性とメンタリングの関係

著 者（年）	個人的要因	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Aryee et al. (1996)	利他主義	中国人管理職	+	
	ポジティブな情動		+	
	組織における自尊心		0	
Allen, Poteet, Russell and Dobbins (1997)	ローカス・オブ・コントロール	州政府に所属する下位管理職	+	
	努力家		+	
Bozionelos (2004)	調和性	大学事務員		0
	誠実性			0
	外向性			0
	情緒不安定性			0
	開放性			+
Waters (2004)	調和性	大学の IT スタッフ		+
	誠実性			+
	情緒不安定性			0
	外向性			+
	開放性			+
久村 (1999)	達成動機	多様な業界の従業員		+
	自意識			0
	協同的価値観			0

[注] +は有意な正の関係を示したもの、0は有意な関係を示さなかったもの、-は有意な負の関係を示したもの、空欄は調査結果が示されていないものである。

このように、メンターになるかどうかは、個人の個人特性に影響を受けていることがわかる。しかし、パーソナリティ特性に関する研究は、研究によって用いられている変数が異なるため、どのような特性がメンタリングに対する意志や行動につながっているのか、その結果を一般化することはできない。また、Bozionelos や Waters の研究が示しているように、同じ特性を調査した研究であっても、一致した結果が得られていないことがわかる。

表7は、既存研究におけるメンターのパーソナリティ特性とメンタリングの関係の結果をまとめたものである。ここからも、メンターがどのような性格を持った個人なのかと、実際にメンタリングを行ったり、人を育てる意識を持っているのかという事との関係が統一的なものでないことがわかる。

(3) メンタリング経験

ここまで、当初メンタリング研究が想定してきた年齢やパーソナリティ特性とメンタリング行動や態度について見てきた。これらの議論では、一貫した結果は見られないことが示された。その一方で、メンタリング経験の有無は、個人のメンタリングに対する意識や行動に影響を与えることが示されている。これは、メンタリング経験を積むことで、メンタリングに対する意識の変化が起こっていることが既存研究から示されている。メンタリング経験とは、メンターまたはプロテジェとして、メンタリングを行ったり、受けたりした経験の有無を指している。

ここでは、メンタリング経験とメンタリングの態度や行動との関係⁷⁾を見ていく。両者の関係を調査した研究は決して少なくなく、そのほとんどが両者の間に関係があることを示している。例えば、Ragins and Cotton (1993) では、プロテジェまたはメンターとしての経験が、メンターになることやメンタリングを行う意欲に対して影響を与えていることが実証されている。Allen et al.

7) Allen et al. (1997) では、これらの研究の背後には、過去の経験は将来の行動を予測するというロジックがあると指摘されている。

(1997) も同様に、メンタリング経験と部下に対するメンタリング行動には関係があることを実証している。これらの研究は、メンタリングを受けることによるメリットの認知がメンタリングの態度や行動を促進していることを示している。

わが国でも、メンタリング経験とメンタリング行動との関係が研究されている。久村（1999）では、過去に多くのメンタリングを受けた人ほど、現在、より多くのメンタリング行動を行っていることが示された。特に、キャリア的機能に関して、より強い影響を及ぼしていることが明らかにされている。

表8は、既存研究におけるメンターのメンタリング経験とメンタリングの関係をまとめたものである。これらの研究は、メンタリングの態度や行動は年齢に応じて徐々に変化するのではなく、経験を通じて変化することを示している。つまり、パーソナリティや年齢アプローチによる研究が、メンタリング行動を個人の内部から発生する行動として捉えたのに対し、経験アプローチは、個人的な要因が外部からの影響によって変化する可能性を示したという点で、本論文に示唆を与えてくれる。

以上が、個人的要因とメンタリングの関係の概要である。そこでは、研究の蓄積が進むとともに、その研究結果にばらつきが見られるという問題が生じている。具体的には、メンタリング経験の有無を除けば、プロテジェの個人的要因と同様に、一貫した結果がでていないことが示唆された。そこで、まず問わ

表8 メンターのメンタリング経験とメンタリングの関係

著 者（年）	個人的要因	サ ン プ ル	メンタリング	
			意識	行動
Allen, Poteet, Russell and Dobbins (1997)	メンタリング経験	州政府の下位管理職		+
久村 (1999)	メンタリング経験	多様な業界の従業員		+
Ragins and Cotton (1993)	メンタリング経験	3つの企業の従業員	+	

[注] +は有意な正の関係を示したもの、0は有意な関係を示さなかったもの、-は有意な負の関係を示したもの、空欄は調査結果が示されていないものである。

れなければならないのは、本当に、メンタリングを受けるかどうかは、個人だけの問題なのかということである。研究によって、個人的な要因とメンタリングの関係についての結果が異なるということについて、最も想定できるのは、個人的要因以外の、ほかの要因が存在するということである。これまで多くの研究は、個人的要因のバリエティを増やすことで、この要因の発見に努めてきた。しかしながら、いずれの研究も最終的な結論には至っていない。個人が受けるメンタリングに影響を与える個人的な要因がはっきりしないとすれば、問われなくてはならないのは、個人的な問題だけではない外部の要因といえる。この点は、これまで見てきたような個人的要因に焦点を当ててきた研究においては、少なからず見落とされてきたことであるように思われる。そこで、次項では、個人的な要因とは異なる外部の要因である組織的な要因についての検討を行うことにしたい。

2-2. メンタリングの組織的要因

前項では、メンタリングと個人的要因の関係を見ることで、個人の様々な変数とメンタリングが単純な関係ではないことを示した。ここでは、近年、注目が集まっている組織的要因を見ていく。

既に述べたように、メンタリングの規定要因は個人的要因に傾斜しており、組織的要因に関する研究は少ない。しかしながら、近年、少数の研究において、メンタリングを組織の視点から捉えるアプローチが採用されている。組織によるメンタリングの促進に関する議論は、主に2つの議論がある。1つは、メンタリング制度に関する議論である。もう1つは、組織的な要因によるメンタリングの促進に関する議論である。

2-2-1. 制度によるメンタリングの促進

従来のメンタリングとは、ここまで見てきたような組織や職場のなかの自発的なメンタリング行動を指す。その自発的なメンタリングに関する研究が蓄積

されるにつれて、プロテジェへの成果が明らかになった。その結果、組織的にメンタリングを促す施策として、企業によるメンタリング制度の導入という形がとられてきた。企業において制度的にメンタリングが活用されるようになり、メンター制度によって公式のメンターを持つことは、メンターを持たないことに比べて、どのような影響があるのかについて研究が蓄積された。これらの研究の目的は、公式的なメンタリング・プログラムを評価することであった。以下では、まず、公式のメンターを持つ個人とメンターを持たない個人の比較研究を行った、Chao, Waltz and Gardner (1992) と Ragins and Cotton (1999) を見ていくことにする。

Chao et al. (1992) は、公式のメンターを持つ 53 人、メンターを持たない 284 人の個人を比較し、制度上のメンタリング関係の有無ともたらず成果の違いを明らかにした。結果変数としては、組織社会化と職務満足、給与が用いられている。その結果、組織社会化の 3 つの側面（①組織の目標や価値観、②政治、③人間関係）については、公式的なメンターを持っている個人のほうがメンターを持っていない人よりも高いことが示された。その一方、他の組織社会化の面（①言語、②歴史、③業績の進捗）や職務満足、給与に関しては、公式なメンターを持っている個人と持たない個人には違いがないことが示された。

Chao et al. (1992) が組織社会化や職務満足、給与を成果変数としたのに対して、Ragins and Cotton (1999) は、メンタリング制度と給与や昇進率との関係について調査した。Ragins らの調査結果によると、公式のメンターを持つ個人とメンターを持たない個人の間には、給与、昇進率ともに違いがないことが示されている。

ここで紹介してきた Chao et al. (1992) や Ragins and Cotton (1999) の研究は、制度によってメンタリング関係を結んでいる個人とメンターを持たない個人には、あまり違いがないことを示しているといえる。その他、インフォーマルなメンターを持っている個人とメンター制度による公式のメンターを持つ個人はどのような違いがあるのかに関する研究も存在する。

Chao et al. (1992) は、公式的なメンターを持つ個人とメンターを持たない個人を比較するだけではなく、非公式なメンターを持つ個人との違いも調査している。彼らの結果によると、公式のメンターからキャリア的支援を受けるよりも、非公式のメンターからキャリア的支援を受けるほうが高い給料を得ていることが示された。また、心理・社会的機能については、公式・非公式なメンタリングの両者には差がないことが示されている。この結果は、非公式のメンターに比べて、公式のメンターはキャリア的支援に対してあまり影響を与えていないことを示唆している。

その一方で、Fagenson-Eland et al. (1997) は、公式的なメンターと非公式のメンターの間には、キャリア的支援に違いがないことを示している。Chao らがプロテジェに対して調査を行ったのに対して、Fagenson-Eland らはメンターとプロテジェの双方に対して調査を行った。彼女らの調査は、心理的な支援、キャリアガイダンス、役割モデリング、コミュニケーションの量が公式的なメンタリングと非公式的なメンタリングでは異なるのかどうかを、メンターとプロテジェの両方の視点から明らかにすることが目的であった。その結果、公式的なメンターは非公式なメンターに比べて、コミュニケーションの量が少ないこと、それ以外のキャリアガイダンス、心理的な支援、役割モデリングは、行っている程度には違いがないことが示された。また、公式なメンターを持つプロテジェは非公式なメンターを持つプロテジェに比べて、あまり心理的な支援を受けていないこと、キャリアガイダンス、役割モデリングは違いがないことも示されている。

Fagenson-Eland らの研究がメンタリングの機能を独自の分類で見ていたのに対して、Ragins and Cotton (1999) は、Kram の2機能（キャリア的支援と心理・社会的機能）を構成している下位次元（スポンサーシップ、コーチング、保護、やりがいのある仕事の割り当て、推薦と可視性、役割モデリング、受容と確認、カウンセリング、交友）に親と社会的相互作用を加えたものを使って、非公式メンタリングと公式メンタリングの比較を行った。その結果、親と

カウンセリングを除く、すべての機能において、非公式メンタリングの方が公式メンタリングに比べて、多くの支援を提供していることが示された。また、Ragins and Cotton は成果との関係も見ている。その結果、給与も、公式なメンタリングを受けている人よりも非公式なメンタリングを受けている人のほうが高い水準であることが示された。

ここまで取り上げてきた研究によると、公式的なメンタリングは非公式なメンタリングに比べて、行う支援に差があること、また、成果との関係にも違いがあることが明らかになった。この点について、Ragins and Cotton (1999) は、メンタリング制度によって特定のメンターを定めたり、公式的にメンタリング行動を促進したりするアプローチは、以下のような問題を引き起こす可能性があることを指摘している。第1に、関係が自然に発生したものではないため、公式的なメンターの数人は支援を行うことに対するモチベーションが低いことがあげられる。第2に、公式的なメンタリング・プログラムでは、異なるファンクションからメンターの指名を行うため、プロテジェを支援する能力が不足している可能性がある。第3に、メンターは公式的なメンタリング行動によって、自分のコーチングやコミュニケーション不足を確認する可能性がある。第4に、公式的なプログラムは、メンタリング関係の可視性を増加させるため、メンターは偏見と思われるおそれのある非公式なメンタリングを行う意志が低くなる可能性がある。以上が公式のメンタリング制度に関する議論である。

ここまで見てきたように、組織がメンタリングを管理しようとする試みとして、メンター制度の導入があげられる。しかし、既に繰り返し述べたように、非公式のメンターとメンター制度による公式のメンターとでは、違いが見られるという問題が生じている。具体的には、支援に対する意欲や能力の不足、支援自体の少なさ、効果の薄さなどがあげられた。次項では、制度による組織的な働きかけではなく、組織的な要因が自発的なメンタリングに影響を与えているという研究群を見ていく。

2-2-2. 組織的な要因によるメンタリングの促進

前節では、組織的にメンタリングを管理しようとする試みについて、制度化の視点からその知見を整理してきた。その結果、制度によるメンターはインフォーマルなメンターに比べると、支援自体を行っていない、また、支援を行っていても客観的、主観的キャリアの成功に結びつきにくいことが明らかとなった。この背景には、制度による組織的な介入によってメンターの選定が行われるため、メンター側の支援に対する意欲が低いことや支援を行うための能力が不足しているなど、様々な要因があることが示された。そこで、ここでは、制度とは異なったアプローチから、組織的な要因を見ていく。

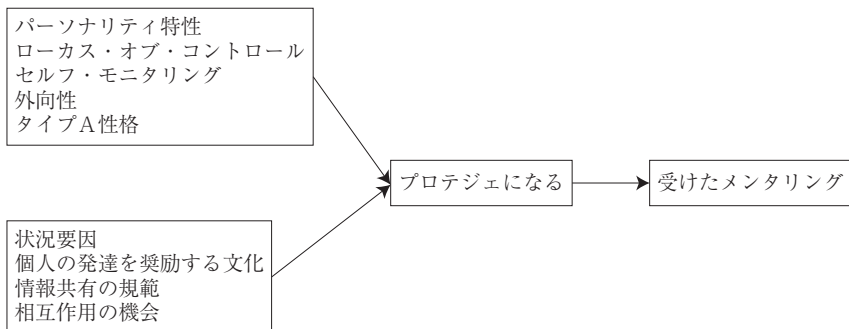
既に述べたように、これまでのメンタリング研究のほとんどが、メンタリングを行う（受ける）個人の特性に焦点を当てていた。また、組織的なものとしても、上記で見てきたように、メンター制度のような組織全体にかかわる制度を取り上げ、その有効性を議論してきた。しかし、萌芽期の研究の中には、体系化されたメンタリング研究の立ち位置とは異なるが、本論文の研究課題に新たな示唆を与えてくれる研究が存在する。その1つが、以下で紹介する Kram (1988) の組織的な要因への注目である。

Kram (1988) は、プロテジェとメンターのペア 18 組に対してインタビュー調査を行い、メンタリングの機能を提示した。彼女は、その研究の考察の中で、メンタリングが実現するためには、一定の条件が整っていることが必要と述べている。Kram は、メンタリングが起こる条件として、第 1 に、異なるレベルの個人同士の相互作用の機会があることをあげている。第 2 に、メンタリング関係を結ぶための対人関係スキルと自発的に関係を作る興味を持っていることをあげている。第 3 に、組織の報酬制度や文化、規範がメンタリングを評価し、奨励するものであることをあげている。このうちの、1 と 3 が個人が自発的にメンタリングを行うための組織的な条件となっている。彼女が「組織が持つ特徴は、メンタリングをサポートする条件を生み出したり、妨げたりする（邦訳 202 頁）」と指摘しているように、体系化前のメンタリング研究では、組

組織的な要因に関する指摘がなされていたのである。彼女の組織的な条件の指摘にも関わらず、メンタリング研究は個人的要因への注目が集まり、どのような個人がメンタリングを行い、受けやすいのかに対して、研究関心が集まっていくな。しかし、ごく少数の研究において、自発的なメンタリングを組織的な要因から捉えるアプローチが採用されている。以下では、組織的な要因とメンタリングの関係を検討した研究を見ていく。

まず、プロテジェの視点から、組織的要因とメンタリングの関係をみていく。Aryee et al. (1999) は、メンタリングの規定要因に関するレビューを行い、メンタリングに対して、個人の特性がどのような貢献を果しているのかは明らかになっているものの、組織的な要因がどのような影響を与えているのかに関する研究が少ないことを指摘した。その上で、香港の初期キャリアの中国人従業員を対象に、組織的要因（①個人の発達を奨励する文化、②情報共有の規範、③相互作用の機会）や個人的要因（①ローカス・オブ・コントロール、②外向性、③タイプA性格）がメンタリングの受ける量に与える影響を分析した。図1は、彼らの分析のフレームワークである。

その結果、3つの組織的要因のうち、個人の発達を奨励する文化と相互作用



出典：Aryee et al. (1999), p. 564 より。

図1 Aryee et al. (1999) における分析のフレームワーク

の機会が個人が受けるメンタリングに影響を与えていることがわかった。その理由として、彼らは以下のように結論づけている。彼らは、まず、個人の発達を奨励する文化がメンタリングを受けやすくすることについては、経験豊富な管理職がメンターを務める意欲を高め、プロテジェにとってはメンタリングを受けやすくするとしている。また、相互作用の機会については、異なるレベルの個人との相互作用を促進し、学習の機会が増えると論じている。この研究がこれまでの研究と異なるのは、メンタリングを個人の現象とだけ捉えずに、組織的な属性が個人のメンタリングに影響を与えることを明らかにしたことである。

一方、メンターの視点から、組織的な要因とメンタリング行動を調査した研究として、Aryee, Chay and Chew (1996) と Allen, Poteet and Burroughs (1997) があげられる。Aryee et al. (1996) は、既存研究のレビューを行い、メンタリング研究では、メンタリングの機能と成果変数の研究は蓄積が進んでいるにもかかわらず、メンターの意欲に影響を与える要因についての研究が少ないことを指摘した。その上で、彼らは、8つの企業に属する管理職に対して、規定要因とメンターになる意欲の関係を調査している。彼らの研究の特徴は、メンターになる意欲に影響を与える要因として、個人の特性だけでなく、組織的な要因である人材育成が評価される報酬システム、相互作用の機会の2変数に着目したことにある。その結果、報酬システム、相互作用の機会ともに、メンターになる意欲との関係が示された。彼らは、評価システムがメンターになる意欲に影響を与える理由として、人は新しい行動を報酬の獲得や罰の回避のために学習するという強化理論を用いて説明している。また、もう1つの相互作用の機会に関しては、相互作用の機会が多い職では、上位者に会う機会が増え、自然とメンタリングが生じやすくなるとしている。彼らの結果は、組織的な要因とメンターになる意欲の間には関係があることを示しているといえる。

質的方法を用いた研究として、Allen, Poteet and Burroughs (1997) があげられる。彼女らは、5つの異なる組織に所属する27名の従業員に対して、イン

タビュー調査を行い、なぜ個人がメンタリングを行うのかをインタビュー・データの内容分析から分類した。その結果、メンタリングを行う理由の1つとして、組織特性があげられている。具体的なサブカテゴリーとしては、従業員の学習や発達のための組織的支援、社内研修、管理者の支援、チーム形式の仕事、メンターからのエンパワーメント、快適な仕事環境、組織構造を、阻害する組織的要因として時間と仕事の要求、組織構造、政治的な環境、会社への期待の不明確さなどが浮かび上がってきた。この結果は、メンタリング行動を促すには、組織のサポートが重要であることを示しているといえる。

3. 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、既存研究が抱える含意と限界を指摘した上で、その超克の方向性について論じる。

1つ目の既存研究からの含意として、メンタリングの規定要因は個人的な要因だけではないということがあげられる。本論文で見てきたように、メンタリングの規定要因は、個人的な要因に傾斜して研究蓄積が行われていた。これは、メンタリングをプロテジェまたはメンターの年齢や心理特性によって影響を受ける、個人的な現象として捉えていることが原因であった。しかし、既に述べたように、個人的な要因とメンタリングの関係は、調査によってまちまちの結果であった。これは、メンタリングの規定要因には、個人的要因以外の要因が存在していることを示唆しているといえよう。

2つ目のメンタリング研究からの含意として、メンタリングを組織的に管理しようとする視点の存在があげられる。本論文では、既存研究から、メンタリングの組織的な影響を見ていく上で、2つのアプローチが存在することを示した。1つは、メンタリング制度を導入することで1対1のメンタリング関係を直接的に形成するアプローチであった。このアプローチは、個人の心理特性の問題とされてきたメンタリングを組織的に促進できる可能性を示したといえる。もう1つのアプローチは、評価制度や仕事のあり方といった組織的な要因

が1対1のメンタリング関係を促進するというアプローチである。この研究群は、メンタリングを促進する様々な組織的要因の探索という点で有効なアプローチであるとともに、メンタリングを個人の心理特性の問題ではなく、組織の仕組みやシステムの問題であると捉える可能性を示したといえよう。

以上のように、既存研究はいくつかの示唆を提供してきた。一方で、メンタリングについてのこれまでの議論には、次のような限界が存在する。

第1に、メンタリングを個人の現象として捉えるあまり、組織的な要因への注目が集まらなかったことである。本論文では、これまでの多くの既存研究がメンタリングを個人の心理的な問題として捉えられてきたことを見てきた。これには、2つの背景があった。1つは、メンタリングが個人のキャリア発達の1つとして捉えられてきたことである。生涯発達心理学では、プロテジェになることはキャリア初期の発達課題であり、メンターになることはキャリア中期の発達課題であった。もう1つは、メンタリング研究の体系化により、メンタリングの個人的要因や個人に対する成果変数に関する研究が蓄積されたことによる。Kram (1988) によって、メンタリングの機能が定まることにより、メンタリングの操作化が進んだ。それによって、メンタリングは個人のどのような要因に影響を受けるのかという、研究分野の体系化が、個人的な要因に対する焦点化をもたらした。

第2に、組織的要因に関する発見事実を一般化するには、十分な研究蓄積があるとはいえない点である。確かに、2節で整理したように、メンタリングの組織的要因を扱う研究が徐々にではあるが蓄積されつつある。これらの研究によって、組織的な現象としてのメンタリング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はじめた。しかしながら、依然として、詳細な調査研究は不十分な状況にあるといえる。その理由として、組織的要因に関する調査はごくわずかな上に、ここで用いられている組織的要因の質問項目は調査によって異なっているため、その結果を容易に比較することはできないことがあげられる。

金井（1991）も指摘しているように、組織論のあらゆる分野で、研究が蓄積されるにつれて、理論的な体系化が進むのは当然のことである。他の分野と同じように、本論文が取り上げたメンタリング研究においても、同様の現象が起こっていた。体系化によって、どのような個人がメンタリングを行いやすいか、受けやすいかといったことが明らかにされたという点は評価できる。しかしながら、体系化には常に落とし穴が待ちまとう。心理的な現象ではなく、組織的な現象としてのメンタリングの解明には、既存の体系に捕われない、新たな視角が必要であるといえよう。

本論文は、平成22年度松山大学特別研究助成「仕事のあり方とキャリアの関係に関する実証研究」の研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Allen, T. D. (2003), "Mentoring Others : A Dispositional and Motivational Approach," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, pp. 134-154.
- 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.
- Allen, T. D., M. L. Poteet and S. M. Burroughs (1997), "The Mentor's Perspective : A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No. 1, pp. 70-89.
- Allen, T. D., M. L. Poteet, J. E. A. Russell and G. H. Dobbins (1997), "A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, No. 1, pp. 1-22.
- Aryee, A., Y. W. Chay and J. Chew (1996), "The Motivation to Mentor among Managerial Employees : An interactionist Approach," *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 261-277.
- Aryee, S., S. Lo and I. L. Kang (1999), "Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, pp. 563-576.
- Bozonelos, N. (2004), "Mentoring Provided : Relation to Mentor's career Success, Personality, and Mentoring Received," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, No. 1, pp. 24-46.

- Chandler, D. E. and K. E. Kram (2007), "Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context," in Gunz, H. and M. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies*, Sage Publications, Inc., pp. 241-267.
- Chao, G. T., P. M. Waltz and P. D. Gardner (1992), "Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts," *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 619-636.
- Dreher, G. F. and R. A. Ash (1990), "A Comparative Study of Mentoring Among Men and Woman in Managerial, Professional, and Technical Positions," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp. 539-546.
- 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. (1992), "Mentoring--Who Needs It? A Comparison of Proteges' and Nonproteges' Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 41, No. 1, pp. 48-60.
- Fagenson-Eland, E. A., M. A. Marks and K. L. Amendola (1997), "Perceptions of Mentoring Relationships," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No. 1, pp. 29-42.
- Finkelstein, L. M., T. D. Allen and L. A. Rhoton (2003), "An Examination of Role of Age in Mentoring Relationships," *Group & Organization Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 249-281.
- 玄田有史 (2005), 『働く過剰: 大人のための若者読本』NTT 出版。
- Godshalk, V. M. and J. J. Sosik (2003), "Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 3, pp. 417-437.
- 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。
- 鎌原雅彦・樋口一辰・清水直治 (1982), 「Locus of control 尺度の作成と, 信頼性, 妥当性の検討」『社会心理学研究』第 30 巻第 4 号, 302-307 頁。
- 金井壽宏 (1991), 『変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- Kanter, R. M. (1977), *Ment and Women of the Corporation*, New York: Basic Books. (高井葉子訳『企業のなかの男と女: 女性が増えれば職場が変わる』生産性出版, 1995)。
- Koberg, C. S., R. W. Boss, D. Chappell and R. C. Ringer (1994), "Correlates and Consequences of Protege Mentoring in a Large Hospital," *Group & Organization Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 219-239.
- Koberg, C. S., R. W. Boss and E. Goodman (1998), "Factors and Outcomes Associated with Mentoring among Health-Care Professionals," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 53, No. 1, pp. 58-72.

- 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)
- 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 (1999), 「経営組織におけるキャリア及び心理・社会的支援行動に関する研究：メンタリング行動の影響要因に関する研究」『経営行動科学』, 第13巻第1号, 43-52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)
- McKeen and Bujaki (2007), "Gender and Mentoring: Issues, Effects, and Opportunities," in Ragins, B. R. and K. E. Kram (eds.) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Inc., pp. 197-222.
- Noe, R. A. (1988), "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 41, pp. 457-479.
- Ragins, B. R. (1989), "Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma," *Human Relations*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-22.
- Ragins, B. R. and J. L. Cotton (1991), "Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, pp. 939-951.
- Ragins, B. R. and J. L. Cotton (1993), "Gender and Willingness to Mentor in Organizations," *Journal of Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 97-111.
- Ragins, B. R. and J. L. Cotton (1999), "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 529-550.
- Ragins, B. R. and D. B. McFarlin (1990), "Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, pp. 321-339.
- Spector, P. E. (1982), "Behavior in organizations as a function of employee's locus of control," *Psychological Bulletin*, Vol. 91, No. 3, pp. 482-497.
- 鈴木竜太・麓仁美 (2009), 「職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究」『神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series 2009・14』。
- 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.
- 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.
- Waters, L. (2004), "Protégé-mentor Agreement about the Provision of Psychosocial Support: The Mentoring Relationship, Personality, and Workload," *Journal of vocational Behavior*, Vol. 65,

No. 3, pp. 519-532.

Whitely, W., T. W. Dougherty and G. F. Dreher (1991), "Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, pp. 331-351.

Whitely, W., T. W. Dougherty and G. F. Dreher (1992), "Correlates of Career-oriented Mentoring for Early Career Managers and Professionals," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, pp. 141-154.

参 考 資 料

内閣府 (2007), 『平成 19 年度版 国民生活白書：つながりが築く豊かな国民生活』。