

松 山 大 学 論 集
第 28 卷 第 1 号 抜 刷
2 0 1 6 年 4 月 発 行

職場における支援関係に関する実証研究
—— メンタリングの1対1関係と1対多関係の比較分析 ——

麓 仁 美

職場における支援関係に関する実証研究

—— メンタリングの1対1関係と1対多関係の比較分析 ——

麓 仁 美

1. は じ め に

本研究の目的は、職場における関係性が個人のキャリアに対してどのような影響を与えているのかを明らかにすることである。同時に、誰を支援者に持つことで、どのように受けるキャリア支援が異なるのかを明らかにしたいと考えている。ここで言うキャリア支援とは、特に個人のキャリア発達を促すメンタリング (mentoring) を指す。

人間関係の影響力を論じた研究は、様々な分野において枚挙に暇がない。他者の影響の大きさを論じた「ピア効果」や、集団の中に悪影響を及ぼす人がいると集団全体がその影響を受けてしまう「腐ったリンゴ効果」はその代表格であろう。このように、人は真空状態の中で生活しているわけではなく、自分の周りを取り巻く他者の影響を大なり小なり受けている。特に、日本人はその特性を「間人主義」と呼ばれるほど他者の影響が大きく、人と人との間でキャリアを形成してきたことが指摘されている (浜口編, 1979)。

人間関係の影響力の大きさは、職場においても同様のことが言えよう。教育学では、職場を「仕事の現場」とであると同時に「学習の場」とであるとし、職場における学習において、「他者」の重要性が論じられている (中原, 2010)。メンタリング研究でも、キャリア上の支援者を持つことが個人のキャリアに対して大きな影響をもたらすことがメタ分析などで明らかにされてきた (Allen, Eby, Poteet, Lentz and Lima, 2004)。また、日本企業の研究においては、日本

企業が持つ強みとして、このような職場における人のつながりが人を育てていることが繰り返し主張されてきた。特に、1980年代の日本的経営が注目されていた時代には、OJTのような現場の強さが注目され、お互いを助けたり、支援したり、あるいは相談に乗ったりするようなコミユナルな行動が、日本企業の強さの1つの柱となってきたのである（鈴木・麓, 2009）。

これまで、職場における人のつながりを通じた人材育成の重要な役割を担ってきたのが上司である。リーダーシップ研究では、いくつもの調査結果が部下のキャリアにおける上司の重要性を示している。例えば、VDL（Vertical Dyad Linkage）やLMX（Leader-Member Exchange）では、最初の配属先の直属の上司との関係が、入社後の適応やその後のキャリアに影響を与えていることがわかっている（若林・南・佐野, 1980）。

しかしながら、職場で個人のキャリアに影響を与えているのは上司だけではない。先に挙げた中原（2010）も指摘しているように、職場における「他者」には上司だけではなく、先輩、同僚・同期、部下も含まれる。たしかに、終身雇用制度のもとキャリアが安定的な組織においては、上司に代表される年長者からのキャリア的、心理的なサポートの価値が高かったかもしれない。しかし、現在のようなキャリアが不安定な環境においては、年長者からの助言だけでは不十分な場合もあり（Kram and Hall, 1996）、異なるタイプの支援関係を持つことが不可欠となっている（Van Emmerik, 2004）。

同時に、日本企業の強みであった職場における人のつながりが、近年、希薄になっていると言われる。その根拠としてあげられるのが、内閣府が2007年に行った、人のつながりに関する調査である（中原, 2010）。平成19（2007）年の『国民生活白書』のデータによると、「家族が一番大切」とする人の割合が増える一方で、「職場の同僚との相談したり、助け合えるような深いつきあい」を志向する人の割合が、1973年の59%から2003年には38%まで落ち込んでいるという¹⁾。

そのような状況の中で、現在の職場における支援関係はいったいどうい

ので、誰を支援者に持つことで、どのように受けるキャリア支援が異なるのか。本研究は、メンタリングという概念に注目して、改めて日本企業が持っていた強みである、職場における支援関係を再検討しようとするものである。

2. 既存研究のレビュー

本研究では、職場における支援関係や支援行動に焦点を当てている。組織行動論において、支援行動は様々あるが、本研究が特に注目したいのがメンタリングである。

2-1. メンタリング

メンタリングのメンター (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うえでの術を学ぶのを支援する『より経験を積んだ年長者』 (Kram, 1988)」と定義される。メンタリングとは、こ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はプロテジェ (protégé) と呼ばれる。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²⁾。職場や組織の人間関係には、メンタリング関係以外にも、上司-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。

1) このような人間関係が冷めた職場を、高橋・河合・永田・渡部 (2008) は「不機嫌な職場」という言葉で表現している。

2) 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。

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³⁾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つをあげている。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。このほかにも、様々な研究者によって、それぞれ異なるメンタリングの機能が提示されていった。

しかし、多くの研究者が指摘しているように、それらのそれぞれ異なる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・社会的機能という分類である。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)」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。まず、スポンサーシップ (sponsorship) 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

3) 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。

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。

もう一方の心理・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）」ような支援を指す。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。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である。4つ目の交友（friendship）とは、お互いを気に入る、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。このように、心理・社会的機能とは、プロテジェがキャリアを歩んでいく上で必要な心理的なサポートを行うものである。

Kram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った。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)。尺度開発により、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。

その一方で、既に述べたように、個人が置かれているキャリア環境の変化により、メンターから受ける支援そのものが変化している可能性を指摘する研究もある (Kram and Hall, 1996)。しかし、Kram の研究以降、メンターは何を提供しているのか、その機能に関する基本的な考えが画定したことによって、尺度開発とそれに続く実証研究は蓄積されていったものの、メンタリングの機能面に関するラディカルな研究の革新は生じなくなっていく。メンタリング研究もまた、かつてリーダーシップ研究が陥ったのと同じ体系化の罠 (金井, 1991) に陥っていったのである。

2-2. メンタリングの形

既に述べた Kram による定義に表れているように、メンターはプロテジェよりも年長の者と位置づけられ、キャリア中期のベテランになるとされる。それとともに、従来想定されてきたのがメンタリングはメンターとプロテジェの1対1関係において起こる現象ということである。

既存研究において、メンターがそのように捉えられるようになった背景には、キャリア論の影響がある。例えば、成人してからの発達を描き出そうとした Levinson (1978) は、メンタリング関係を成人前期の大人の世界に入る時期の最も重要な関係であるとするとともに、プロテジェからメンターになることを中年期の発達課題として捉えている。より組織の中で形成されるキャリアに焦点を当てた研究である Schein (1978) においても、同様の指摘がなされており、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。そのような経緯から、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、メンター像はキャリア中期の個人として固定化された見方がなされるようになった。

しかしながら、近年の研究では、そのような基本認識を疑問視する研究が出てきている。それが発達のネットワーク (developmental networks)、マルチプル・メンタリング (multiple mentoring) など名称はそれぞれ異なるものの、プロテジェとメンターとの関係を1対多関係として見る研究群である (Baugh and Scandura, 1999; de Janasz and Sullivan, 2004; Kram and Hall, 1996; Higgins and Kram, 2001)。これらの議論では、既存研究に対して、2つの点で批判が行われている。

1つは、メンターの人数の問題である。従来のメンタリング研究では、1人のプロテジェに対して、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、メンタリングをプロテジェとそれを取り巻く複数の支援者によって起こる現象として捉える必要性を指摘したものである。1人のプロテジェに対して複数の人物が支援を行うと捉える1対多関係に関する研究の中で、最も代表的な研究が、Higgins and Kram (2001) による発達のネットワークと呼ばれる研究であろう。発達のネットワークとは、「発達の支援を通して、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 (Higgins and Kram, 2001; p. 268)」と定義される。発達のネットワークには、メンターも含まれ、メンター以外の支援者はデベロッパー (developer) と呼ばれる。デベロッパーと呼ばれる人たちから受ける支援に関しては、キャリアや心理的なサポートが顕著ではない場合も多いことが指摘されている (Janssen, van Vuuren and de Jong, in press) もの、これまでの既存研究が想定してきたように、メンタリングを年長者と若年者の1対1の二者間で起こる現象として限定的に捉えるのではなく、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を指摘した重要な研

究といえる。

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、メンターにはキャリア中期のベテラン、もしくは年長者がなるものと想定されてきた。それに対して、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へと変化したことに伴って、メンタリング関係そのものも変化していることを指摘した Kram and Hall (1996) は、メンターには、同僚や職場の先輩もなることができると捉えている。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、年長者からの助言やコーチングが時代遅れであったり、誤っていたりする可能性がある。そのため、現在のような状況においては、メンタリングを1対1の階層的な関係から、チームやピア、階層的关系も含めた複合的な関係へと捉え直す必要が指摘されている。

今まで見てきたような、既存研究に対する批判が行われるようになった背景として、Higgins and Kram (2001) は、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、これまでの既存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が指摘されている。また、終身雇用制の崩壊により、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個人が増加している。そのような状況の下では、1人のメンターがキャリアを通して個人の面倒を見てくれるという

ことは少なくなり、個人としてはたくさんのメンターを抱える必要性が生じている（de Janasz and Sullivan, 2003）。

このように、プロテジェとメンターの関係を従来の1対1関係から1対多関係へと見直していこうという動きはあるものの、1対多関係を扱った実証研究はあまりにも少ない（Higgins and Thomas, 2001）。メンタリング研究の包括的文献レビューを行った Janssen et al. (in press) においても、現在のメンタリング研究では、プロテジェと複数のメンターがネットワーク状につながっている発達のネットワークに関心が集まっているものの、実際に行われている調査では、依然、多くの研究がプロテジェと1人のメンターという伝統的な見方を採用していることが指摘されている。

2-3. 1対1関係と1対多関係の比較

2-2 では、プロテジェとメンターの関係には、1対1関係と1対多関係の2種類があることを見てきた。では、本研究の研究関心である1対1関係と1対多関係の違いはどこにあるのだろうか。既に述べたように、1対多関係を扱った実証研究は少ない。しかし、決して数は多くないものの、わずかながら、1対1関係と1対多関係を比較した研究が存在する。これらの研究は、1対1関係や1対多関係と成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。例えば、複数のメンターを持つことを、マルチプル・メンタリングと呼んだ Baugh and Scandura (1999) 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、高いキャリア期待を抱いており、役割曖昧性が低いことが示されている。一方で、メンターが複数いることは役割葛藤を生じさせることも示された。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 と同様に、メンターの人数と成果変数の関係に注目した研究として、Kirchmeyer (2005) があげられる。Kirchmeyer はアメリカのキャリア初期・中期の研究者に対して、メンターの人数と業績や職位との関係を調査した。Kirchmeyer の調査結果によると、メンターの人数は職位に影響していることが示された。一方で、組織外のデベロッパーの存在が論文の数に関係していること、感情的に親しい関係が給与に影響を与えていることが示されている。

Baugh and Scandura や Kirchmeyer 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、メンターの人数だけではなく、提供される支援の量にも注目したのが Higgins and Thomas (2001) である。Higgins and Thomas は、メンターの数が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与えると考えた。そのため、12 の法律事務所に所属するキャリア初期の弁護士に対して、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を行った。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。

メンターの人数や提供される支援の量だけではなく、支援のタイプによる成果変数の違いにも注目したのが Higgins (2000) である。Higgins は、Higgins and Thomas と同じく、12 の法律事務所に所属するキャリア初期の弁護士に対して、メンタリングをより多く受けることが職務満足にどのように影響を及ぼしているのかを調査した。そこで測定されたのは、メンターの数、受けたメンタリングの量とそのタイプ(キャリア的機能と心理・社会的機能)である。Higgins の調査結果によれば、より多くの発達支援関係を持っている、より多くの支援を受けている人ほど職務満足が高く、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。一方で、心理社会的な支援に関しては、いろいろな人から支援を受けるよりも、1人のメンター（高い地位で

ある必要はない) から支援を受けているかどうかが心理的なサポートと職務満足の関係に影響を与えていることが示された。

加えて、メンターの人数や支援の量、タイプだけではなく、プロテジェが置かれている状況や立場を考慮する必要性を指摘したのが、Peluchette and Jeanquart (2000) である。Peluchette and Jeanquart は、プロテジェのキャリア段階ごとに、受けるメンタリングと成果変数との関係が異なるのではないかと考えた。Peluchette and Jeanquart は、専門職は様々なメンターを持っているとして、2大学の大学教員 430 人に対して、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収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。

これまでの研究がメンターの人数や提供される支援の量、支援の種類といったメンタリング研究独特の変数を用いていたのに対して、社会的ネットワーク論の知見を援用して、より詳細に発達のネットワークの特徴と主観的キャリアとの関係を見ようとしたのが Van Emmerik (2004) である。Van Emmerik は絶えず変化しているキャリア環境のもとでは、異なるタイプの発達支援関係を複数結ぶことが不可欠として、支援の量だけではなく、発達のネットワークのどの特徴がプロテジェの主観的なキャリアの成功に影響を与えているのかを調査した。Van Emmerik が発達のネットワークの特徴としてあげたのは、ネットワークのサイズ、範囲、感情的な強さ、コンタクトの頻度、面識のある年数である。これらの特徴と主観的なキャリアの関係について、大学職員を対象に調査を行ったところ、ネットワークのサイズは職務満足に正の影響を、感情的な強さは職務満足に負の影響をもたらしていることが明らかとなった。また、Van Emmerik の研究のもう 1 つの特徴は、発達のネットワークから受ける影響と特定のメンターから受ける影響を区別しようと試みたことにある。これまでの研

究が発達のネットワークの中の1人として、特定のメンターを見なしていたのに対し、Van Emmerik ではこの両者を区別し、特定のメンターを発達のネットワーク外の人物として分析を行っている。

Van Emmerik が主観的なキャリアの成功に着目したのに対して、客観的なキャリアの成功と発達のネットワークの関係を明らかにしたのがCotton, Shen and Livne-Tarandach (2011) である。Cotton et al. は野球界の殿堂入りをした人を対象に、デベロッパーが誰で、彼(彼女)からのサポートがキャリアの達成においてどのくらい重要であったのかを調査した。その結果、キャリア上成功している人は、成功していない人に比べると、より多様でより多くの機能を持つ、つながりの特徴のある、大きく、多様な発達のネットワークを持っていることが示された。

Van Emmerik や Cotton et al. の研究のように客観的・主観的どちらかのキャリアとの関係に注目するのではなく、主観的、客観的両方のキャリアと発達のネットワークとの関係を明らかにしたのがHiggins (2001) である。彼女は、転職の意思決定は個人的な要因(デモグラフィック要因や職歴)よりも社会的に埋め込まれているとして、アドバイザーのネットワークの多様性が転職の意思決定に与える影響のメカニズムを探究した。その結果、道具的な関係の多様性が大きいほど、仕事を探している時に受けるオファーが多く、オファーの数は転職の可能性とポジティブな関係にあることが示された。それに対して、心理社会的な関係の多様性はキャリア上の障害を克服するための自信に関連があるものの、自信は転職とは関係がなかった。

これまで見てきたように、既存のメンタリング研究では、時にはネットワーク分析の手法も取り入れつつ、1対1関係と1対多関係の比較が様々な視点から行われてきた。これら既存研究の結果からは、1対1関係と1対多関係では、主観的キャリア、客観的キャリアともに、もたらす成果に違いがあることがわかる。しかしながら、ここで見てきた1対1関係と1対多関係の比較研究は、メンターの人数や提供されるメンタリングの量、ネットワークの特徴とも

たらされる成果変数との関係に注目したものであり、そこで提供される支援そのものの違いに焦点を当てた研究ではない。1対1関係と1対多関係でもたらす成果の違いがあるということは、提供者が異なることで支援そのものが異なる可能性を秘めている。では、従来の1対1関係と近年注目されている1対多関係では、提供される支援そのものに違いはないのか。その答えのヒントとなる研究が Kram and Isabella (1985) である。彼女たちは、メンター関係とピア関係がもたらす機能に関するインタビュー調査をすることで、両者の機能の比較を行った。Kram and Isabella のインタビュー・データの分析からは、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ものの、下位次元では異なる部分があることが示されている。

それに加えて、研究蓄積により1対1関係と1対多関係がプロテジェに与える影響が明らかにされつつある一方で、その両者がどのような関係にあるのかという問題は見過ごされ続けている (Janssen et al., in press)。1人の特定のメンターを持つことによって、職場全体から支援が受けやすくなるという可能性は多分にある。しかしながら、その両者の関係性について探求した研究は、著しく乏しいと言わざるを得ない。

本研究は、これらの問題を踏まえ、次のような仮説を置いて、検証していく。

仮説1 1対1関係と1対多関係がもたらす支援は異なる

仮説2 特定の誰がメンターになるかによって、受ける支援が異なる

仮説2-1 特定の誰がメンターになるかによって、特定のメンターから受ける支援が異なる

仮説2-2 特定の誰がメンターになるかによって、職場全体から受ける支援が異なる

3. 調査と分析方法

3-1. 調査の概要

調査は家電メーカーA社（仮名）に所属する従業員を対象に行われた。対象となった従業員が属す職種は、製品開発、営業、管理など多岐にわたる。調査は、質問紙により、WEB形式で行われた。2008年4月に550名を対象に配布され、回収数は328票、回答率は59.6%であった。平均年齢は37.0歳、性別は、男性299名、女性26名、不明3名であった。

3-2. 測定尺度

3-2-1. メンタリングの次元

本研究の調査では、11項目からなるメンタリングの尺度が用いられている。分析に用いた質問項目は、Noe（1988）やDreher and Ash（1990）が作成した尺度を久村（1999）や小野（2000）が日本企業に合うように訳したものと麓（2008）の調査結果を基に作成された。それぞれの項目は、調査対象企業との数回にわたるミーティングによりそのワーディングが変更、修正され、本調査のために作成された項目である。アプリアの次元としては、項目のうち4項目がキャリア的機能、4項目が心理・社会的機能、残り3項目がヘルピング機能⁴⁾に対応した。

3-2-2. メンタリングの測定方法

本調査の特徴は、伝統的なメンタリング関係である1対1関係と本研究の研究関心である1対多関係を両方測定していることにある。そのため、本調査では、次のように質問項目を測定している。まず、1対1関係の有無とメンターから提供されているメンタリングの量を測定するために、「同じチーム内にあ

4) 本調査では、キャリア的機能と心理・社会的機能に加えて、ヘルピング機能も測定している。この機能は、キャリア的機能や心理・社会的機能に比べて、より短期的で、仕事に関連する支援行動を指している。

なたを積極的に支援してくれる特定の人はいらっしゃいますか」とたずねた上で、「上記の質問で想定されたあなたを支援してくれる特定の人はどういう方ですか」、「上記で想定された方を念頭に、以下の各項目がどの程度あてはまるのかをお答えください」という質問項目に回答してもらった。その後、1対多関係から受けるメンタリングの量を測定するために、「私のチームでは、多くの人が……」という質問項目に回答してもらった。その結果、1対1関係があると回答した人は217名、ないと回答した人は106名であった。また、1対1関係があると回答した人の内訳は、上司104名、先輩84名、同期6名、後輩22名、不明1名となった。

それぞれの質問項目について、「まったくあてはまらない（1点）」、「あまりあてはまらない（2点）」、「どちらともいえない（3点）」、「ややあてはまる（4点）」、「とてもあてはまる（5点）」の5点尺度で回答を得た。なお、ここでのメンタリング関係は、個人が所属する職場に限定して測定された。表1と表2は、本研究で用いられた各変数のそれぞれの平均と標準偏差を示したものである。

表1 1対1関係におけるメンタリングの質問項目と記述統計量（平均値と標準偏差）

	平均	標準偏差
(1) 将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行ってくれる。	3.43	1.12
(2) 他部署の人に折を見て引き合わせてくれる。	3.09	1.15
(3) 私が望むキャリア目標を達成するためのアドバイスをしてくれる。	3.39	1.07
(4) 期限までに仕事が終わるそうにないとき、手伝ってくれる。	3.60	1.09
(5) 新しい知識や技能（スキル）を学べる機会を与えてくれる。	3.73	1.00
(6) 私の手本となるような人物である。	3.70	0.94
(7) 何でも相談できる人物である。	3.69	0.87
(8) 私が話すことを私の気持ちになって聞いてくれる。	3.60	0.89
(9) 仕事以外でも付き合ってくれる。	3.20	1.04
(10) 仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けてくれる。	3.96	0.78
(11) 仕事上でわからないことがあれば、教えてくれる。	4.14	0.79

表2 1対多関係におけるメンタリングの質問項目と記述統計量（平均値と標準偏差）

	平均	標準偏差
(1) 将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行ってくれる。	2.75	1.12
(2) 他部署の人に折を見て引き合わせてくれる。	2.74	1.05
(3) 私が望むキャリア目標を達成するためのアドバイスをしてくれる。	2.77	1.10
(4) 期限までに仕事が終わるそうにないとき、手伝ってくれる。	3.25	1.11
(5) 新しい知識や技能（スキル）を学べる機会を与えてくれる。	3.13	1.07
(6) 私の手本となるような人物である。	3.08	1.02
(7) 何でも相談できる人物である。	3.21	1.04
(8) 私が話すことを私の気持ちになって聞いてくれる。	3.23	0.91
(9) 仕事以外でも付き合ってくれる。	3.01	0.99
(10) 仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けてくれる。	3.50	0.96
(11) 仕事上でわからないことがあれば、教えてくれる。	3.76	0.95

3-3. 分析方法

分析方法としては次の方法を用いて分析を行った。まず1対1関係と1対多関係のメンタリングに関する質問項目それぞれ11項目に対して因子分析を行う。その後、いずれの次元にも強く負荷することのなかった(6)を除いて、それぞれ構成されたキャリア的機能と心理・社会的機能、ヘルピング機能について、信頼性の分析を行った。

その後、①1対1関係と1対多関係の違い、②1対1関係における支援者ごとの支援の違い、③1対1関係と1対多関係のつながりを明らかにするために、それぞれのグループごとにt検定、一元配置の分散分析、ならびに Tukey-Kramer による多重比較⁵⁾を行った。

5) 多重比較の方法としては様々な方法が考えられる。その中でよく用いられる方法は Tukey 法であるが、通常の Tukey 法は各群のサンプルサイズが等しい場合にのみ用いることができる。それに対して、本研究のようにサンプルサイズが異なっている場合には Tukey-Kramer 法が推奨されている。そのため、本研究では、多重比較の方法として Tukey-Kramer 法を採用している。

4. 分 析 結 果

4-1. 支援の種類

メンタリングの3つの次元を検討するために因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った。1対1関係と1対多関係ともに、ほぼアприオリに想定した因子が抽出された。第1因子は、キャリア的機能を示す因子であった。この因子には、「将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行ってくれる」、「私が望むキャリア目標を達成するためのアドバイスをしてくれる」、「新しい知識や技能（スキル）を学べる機会を与えてくれる」、「他部署の人に折を見て引き合わせてくれる」といった項目が含まれた。次に第2因子は、心理・社会的機能を示す因子であった。この因子には「私が話すことを私の気持ちになって聞いてくれる」、「何でも相談できる人物である」、「仕事以外でも付き合ってくれる」といった項目が含まれた。また、第3因子は、ヘルピング機能を示す因子であった。この因子には「仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けてくれる」、「仕事上でわからないことがあれば、教えてくれる」、「期限までに仕事が終わりそうにないとき、手伝ってくれる」といった項目が含まれた。表3は1対1のメンタリング関係を、表4は1対多のメンタリング関係の因子分析を行った結果である。

3つのメンタリングに関する信頼性の分析は、クロンバックの α によって検討された。表5は、その結果を示したものである。4項目のキャリア的機能は、1対1関係では.833、1対多関係では.891であった。次に、3項目の心理・社会的機能は、1対1関係では.800、1対多関係では.823であった。また、3項目のヘルピング機能は、1対1関係では.641、1対多関係では.804であった。一般に、探索的研究の場合、 α 係数は0.7以上が需要可能範囲といわれている（Cronbach, 1987）。本研究の分析に用いられているメンタリングの測定尺度は、1対1関係のヘルピング機能を除き（ $\alpha=.641$ ）、すべてこの基準を満たしている。基準に達しなかった1対1関係のヘルピング機能も、本

表3 1対1関係におけるメンタリングの因子分析

	因 子		
	1	2	3
問2 (3) 私が望むキャリア目標を達成するためのアドバイスをしてくれる	.948	.066	-.173
問2 (1) 将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行ってくれる	.882	-.029	.004
問2 (5) 新しい知識や技能（スキル）を学べる機会を与えてくれる	.766	-.078	.101
問2 (2) 他部署の人に折を見て引き合わせてくれる	.435	.205	-.103
問2 (7) 何でも相談できる人物である	-.052	.898	.003
問2 (8) 私が話すことを私の気持ちになって聞いてくれる	.028	.715	.111
問2 (9) 仕事以外でも付き合ってくれる	.104	.617	-.046
問2 (10) 仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けてくれる	-.004	.111	.749
問2 (11) 仕事上でわからないことがあれば、教えてくれる	.270	-.063	.644
問2 (4) 期限までに仕事が終わるそうにないとき、手伝ってくれる	-.197	-.007	.531
因子間相関		.437	.478
			.515

主因子法（プロマックス回転）による

表4 1対多関係におけるメンタリングの因子分析

	因 子		
	1	2	3
問3 (3) 私が望むキャリア目標を達成するためのアドバイスをしてくれる	.936	.066	-.096
問3 (1) 将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行ってくれる	.924	-.123	.042
問3 (5) 新しい知識や技能（スキル）を学べる機会を与えてくれる	.701	-.012	.152
問3 (2) 他部署の人に折を見て引き合わせてくれる	.612	.166	-.020
問3 (8) 私が話すことを私の気持ちになって聞いてくれる	-.043	.856	.062
問3 (7) 何でも相談できる人物である	.032	.789	.034
問3 (9) 仕事以外でも付き合ってくれる	.035	.663	-.029
問3 (10) 仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けてくれる	-.074	-.027	.990
問3 (11) 仕事上でわからないことがあれば、教えてくれる	.073	.063	.639
問3 (4) 期限までに仕事が終わるそうにないとき、手伝ってくれる	.152	.088	.522
因子間相関		.607	.603
			.670

主因子法（プロマックス回転）による

表5 メンタリング3次元の信頼性分析

	1対1関係	1対多関係
キャリア的機能（4項目）	.833	.891
心理・社会的機能（3項目）	.800	.823
ヘルピング機能（3項目）	.641	.804

研究の分析において、1対1関係と1対多関係を比較する上で必要な概念であるため、本研究では用いることとする。

4-2. 1対1関係と1対多関係における支援の違い

4-1の因子分析によって、メンタリングには「キャリア的機能」「心理・社会的機能」「ヘルピング機能」の3種類の支援があることが確認された。続く本節では、特定のメンター1人から受ける支援と職場全体から受ける支援には違いはあるのか、あるとすればどのような違いなのかを見ていくこととする。

まず、1対1関係と1対多関係を比較し、それぞれから受けるメンタリングの平均値の差異を検討するためにt検定を行った。表6には、支援関係別にメンタリングのそれぞれの機能の平均値と有意水準が示されている。この表からもわかるように、キャリア的機能（ $t=4.27$, $p<0.01$ ）、心理・社会的機能（ $t=2.62$, $p<0.01$ ）、ヘルピング機能（ $t=3.24$, $p<0.01$ ）のすべての支援において、支援関係の違いに統計的に有意な差が確認された。以上のことが

表6 支援関係の違いによる支援の比較

変 数	(1) 1対1関係	(2) 1対多関係	t 値
	平均	平均	
キャリア的機能	3.4	3.03	4.27**
心理・社会的機能	3.47	3.26	2.62**
ヘルピング機能	3.89	3.64	3.24**

* $p<.01$

ら、すべての支援において、職場全体から受けるメンタリングよりも、職場における特定のメンターから受けるメンタリングの方が量が多いことがわかる。

4-3. 支援者ごとの支援の違い

前節の分析によって、特定のメンター1人から受ける支援と職場全体から受ける支援の量に違いがあることが明らかとなった。それでは、同じ1対1関係においても、特定の人物が誰かによって支援の量に差はでるのか。本節では、この問題について分析を行っていく。

分析は、「特定のメンター」の下位カテゴリーである「同じ職場の上司」「同じ職場の先輩」「同じ職場の同期」「同じ職場の後輩」の4つのカテゴリーを独立変数とし、「キャリア的機能」「心理・社会的機能」「ヘルピング機能」の平均値をそれぞれ従属変数に置いた一元配置の分散分析を行った。その後、群間の平均値に差が見られた変数に関して、Tukey-Kramerによる多重比較を行った。表7は、その結果を示している。

まず、「キャリア的機能」に関して一元配置の分散分析を行った結果、群間の平均値に差が見られた ($F=30.21$, $p=0.01$)。これに対して、Tukey-Kramerの多重比較を試みたところ、上司のグループと後輩のグループ、先輩のグループと後輩のグループ、同期のグループと後輩のグループとの間に統計的有意差が見られた。

次に、「心理・社会的機能」に関して一元配置の分散分析を行った結果、群

表7 支援者ごとの提供される支援の比較

変 数	(1) 上司 (n=104)	(2) 先輩 (n=85)	(3) 同期 (n=6)	(4) 後輩 (n=22)	F 値	多重比較の結果 (Tukey-Kramer 法)
キャリア的機能	3.6	3.47	3.96	1.98	30.21**	1-4, 2-4, 3-4
心理・社会的機能	3.56	3.46	3.44	3.11	2.01	
ヘルピング機能	3.8	4.07	3.94	3.59	4.13**	1-2, 2-4

* $p<.01$

間の平均値に差は見られなかった。

最後に、「ヘルピング機能」に関して一元配置の分散分析を行った結果、群間の平均値に差が見られた($F=4.13$, $p=0.01$)。これに対して、Tukey-Kramerの多重比較を試みたところ、上司のグループと先輩のグループ及び、先輩のグループと後輩のグループとの間に統計的有意差が見られた。

以上の結果から、キャリア的機能とヘルピング機能に関しては、誰が特定のメンターになるかによって受ける支援の量も異なると言える。特に、キャリア的機能に関しては、特定のメンターが後輩かそれ以外の人物かによって受ける支援に違いがあることが明らかとなった。また、ヘルピング機能に関しては、先輩の特定のメンターを持つ人は他の特定のメンターを持つ人に比べて、より支援を受けていることが示された。

4-4. 1対1関係と1対多関係とのつながり

次に、特定のメンターを持っているか持っていないかによって、どう職場全体からの支援が異なるのかを見ていくことにする。分析は、1対1関係の有無によって、それぞれが受けている職場全体からの支援に差異があるかどうかを検討するために、t検定を行った。表8には、1対1関係の有無しごとに、メンタリングのそれぞれの機能の平均値と有意水準が示されている。この表からもわかるように、職場全体から受ける、キャリア的機能($t=6.32$, $p<0.01$)、心理・社会的機能($t=5.04$, $p<0.01$)、ヘルピング機能($t=5.80$,

表8 1対1関係の有無と1対多関係から受ける支援の関係

変 数	(1) 1対1関係有り	(2) 1対多関係無し	t 値
	平均	平均	
キャリア的機能	3.03	2.28	6.32**
心理・社会的機能	3.26	2.69	5.04**
ヘルピング機能	3.64	2.96	5.8 **

* $p<.01$

$p < 0.01$) のすべての支援において、1対1関係の有無に統計的に有意な差が確認された。

この結果から、多くの場合、特定のメンターを持っている人は（同期がメンターであることを除いて）、特定のメンターを持たない人に比べると、より多くのメンタリングを受けていることが明らかとなった。

最後に、誰が特定のメンターかによって、職場全体からの支援がどう異なるのかを見ていくことにする。分析は、4-3の分析と同様に、「同じ職場の上司」「同じ職場の先輩」「同じ職場の同期」「同じ職場の後輩」の4つのカテゴリと、「特定の支援者がいない」を加えた、合計5つのカテゴリを独立変数とし、職場全体からの「キャリア的機能」「心理・社会的機能」「ヘルピング機能」を従属変数に置いた一元配置の分散分析を行った。その後、群間の平均値に差が見られた変数に関して、Tukey-Kramerによる多重比較を行った。表9は、その結果を示している。

まず、「キャリア的機能」に関して一元配置の分散分析を行った結果、群間の平均値に差が見られた ($F = 13.65$, $p = 0.01$)。これに対して、Tukey-Kramerの多重比較を試みたところ、上司のグループと特定のメンターがいないグループ、先輩のグループと後輩のグループ、先輩のグループと特定のメンターがいないグループの間に統計的有意差が見られた。

次に、「心理・社会的機能」に関して一元配置の分散分析を行った結果、群間の平均値に差は見られなかった ($F = 8.26$, $p = 0.01$)。これに対して、Tukey-

表9 1対1関係における支援者ごとの1対多関係から受ける支援の比較

変数	(1) 上司 (n=104)	(2) 先輩 (n=85)	(3) 同期 (n=6)	(4) 後輩 (n=22)	(5) 無し (n=111)	F 値	多重比較の結果 (Tukey-Kramer 法)
キャリア的機能	3.07	3.1	3.33	2.47	2.28	13.65**	1-5, 2-4, 2-5
心理・社会的機能	3.37	3.16	3.61	3.06	2.69	8.26**	1-5, 2-5
ヘルピング機能	3.65	3.64	3.83	3.59	2.96	9.85**	1-5, 2-5, 4-5

* $p < .01$

Kramer の多重比較を試みたところ、上司のグループと特定のメンターがいないグループ及び、先輩のグループと特定のメンターがいないグループの間に統計的有意差が見られた。

最後に、「ヘルピング機能」に関して一元配置の分散分析を行った結果、群間の平均値に差が見られた($F=9.85$, $p=0.01$)。これに対して、Tukey-Kramer の多重比較を試みたところ、上司のグループと特定のメンターがいないグループ、先輩のグループと特定のメンターがいないグループ、後輩のグループと特定のメンターがいないグループとの間に統計的有意差が見られた。

以上の結果から、キャリア的機能、心理・社会的機能とヘルピング機能のすべての職場全体から受けるメンタリングに関して、誰が特定のメンターになるかによって受ける支援の量も異なると言える。特に、キャリア的機能と心理・社会的機能に関しては、特定のメンターが自分よりも目上の上司が先輩であれば、特定のメンターを持たない人よりも受けるメンタリングの量が多いことが明らかとなった。また、ヘルピング機能に関しては、同期を除く、何らかの特定のメンターを持つ人は、特定のメンターを持たない人に比べて、より支援を受けていることが示された。

5. 議 論

本研究は、日本企業が持っていた強みである、職場における支援関係を再検討しようとするものである。その主な目的は、職場における関係性の中で、個人のキャリア支援が誰によって行われ、誰を支援者に持つことでどのように受けるキャリア支援が異なるのかを、質問票調査を通じて明らかにすることであった。

まず調査結果から明らかになったのは、1人の特定のメンターから受けるメンタリングと職場全体から受けるメンタリングの間に、機能面での違いはないということである。本研究の結果は、既存研究から導き出された結果をおおむね支持するものであった。その一方で、提供されるメンタリングの量について

は、1人の特定のメンターから受けるメンタリングと職場全体から受けるメンタリングの間に差異が見られた。調査結果からは、職場全体から受けるメンタリングよりも、1人の特定のメンターから受けるメンタリングの方が、キャリア的、心理・社会的、ヘルピングのすべての下位次元において多いことが示された。このことは、Janssen et al. (in press) が指摘していた、特定のメンターではない、職場の中のデベロッパーと呼ばれる人たちから受ける支援に関しては、キャリアや心理的なサポートが顕著ではない可能性を裏付けていると言えよう。つまり、仮説1は部分的に支持される結果となった。

また、特定のメンターは誰でもよいというわけではない。キャリア的機能に関しては、特定のメンターが後輩かそれ以外の人物かによって受ける支援の量に違いがあることが明らかとなった。これはキャリア発達を促進する支援行動であるキャリア的機能に関しては、まだ経験や勤続年数の少ない後輩が提供するには難しい面があることを示唆している。また、ヘルピング機能に関しては、先輩の特定のメンターを持つ人は他の特定のメンターを持つ人に比べて、より支援を受けていることが示された。キャリア的機能のように長期的な視点の必要ない短期的な視点のヘルピング機能においては、身近な先輩が提供しやすいのかもしれない。この結果からは、仮説2-1は支持されたと言えよう。

同時に、1対1関係は1対多関係に対しても影響を与えていることが示された。誰がメンターであったとしても、特定のメンターがいれば、メンターのいない人に比べると、職場全体からのメンタリングをより受けていることが示された。特に、キャリア的機能と心理・社会的機能に関しては、特定のメンターが自分よりも目上の上司か先輩であれば、特定のメンターを持たない人よりも受けるメンタリングの量が多いことが明らかとなった。また、ヘルピング機能に関しては、同期を除く⁶⁾、何らかの特定のメンターを持つ人は、特定のメンタ

6) 特定のメンターが同期とするグループに関しては、 $n=6$ とサンプルサイズが著しく少ないため、はっきりとした結果がでなかった可能性が考えられる。

ーを持たない人に比べて、より多くの支援を受けていることが示された。これらの結果からは、仮説 2-2 は支持されたと言える。

また、この発見事実は、職場全体から支援を得るためには、職場内に支援を行ってくれる特定のメンターの存在が不可欠であることを示唆している。特に、キャリア上の支援や心理的なサポートを得るためには、自分よりも目上の立場である上司や先輩をメンターに持つことが重要であることが結果からは示されている。これまでの既存研究では、メンタリング研究が 1 対 1 関係から 1 対多関係へと視点の広がりが進むと同時に、その影響の違いはどこにあるのかという研究が進んできた。その一方で、両者にどのようなつながりがあるのかといったその関係性を問うた研究は見過ごされ続けてきた (Janssen et al., in press)。本研究の発見事実は、この研究の空白を埋めるものであると言うことができる。

本研究では、職場全体から受けるメンタリングと特定のメンターから受けるメンタリングには量の違いがあること、同時に特定のメンターの有無が職場全体から受ける支援にも影響を与えていることを明らかにしてきた。従来のメンタリング研究で想定されていた 1 人の特定のメンターを持つことと近年注目されている複数の人物によるメンタリングとの違い、そして、その関係性を定量的分析によって明らかにしたという点では、発見事実そのものに一定の意義があると言えよう。その一方で、誰が特定のメンターであるかというグループごとのサンプルサイズが大きくことなる点や職位や職場の人員構成のコントロールを行っていないことなど分析上の問題も残る。また、特定のメンターを持つことが職場全体からの支援をもたらすメカニズムやその関係性について十分な議論がなされているとは言えない。今後は、より精緻なモデルでの検証とともに、定量的な調査による発見事実を補うための定性的な調査といった更なる研究が求められよう。

本研究は、平成25年度松山大学特別研究助成「仕事の設計がキャリア支援関係にもたらす影響に関する実証研究」の研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Allen, T. D., 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.
- 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.
- Cotton, R. D., Y. Shen and R. Livne-Tarandach (2001), "On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of The Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers", *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 1, pp. 15-46.
- Cronbach, L. J. (1987), "Statistical Tests for Moderator Variables: Flaws in Analyses Recently Proposed", *Psychological Bulletin*, Vol. 102, No. 3, pp. 414-417.
- de Janasz, S. C. and S. E. Sullivan (2004), "Multiple Mentoring in Academe: Developing the Professional Network", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 263-283.
- 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.
- 麓仁美 (2008), 「職場集団におけるメンタリング行動に関する理論的・実証的研究：職場特性とキャリアの視点から」『六甲台論集：経営学編』, 第54巻第3号, 29-47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. (2001), "Changing Careers: The Effects of Social Context", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No. 6, pp. 595-618.
- 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.
- Janssen, S., M. van Vuuren and M. D. T. de Jong (in press), “Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research”, *International Journal of Management Reviews*.
- 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。
- Kirchmeyer, C. (2005), “The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives”, *Human Relations*, Vol. 58, No. 5, pp. 637-660.
- 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 (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)。
- 中原淳 (2010) 『職場学習論: 仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- Noe, R. A. (1988), “An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships”, *Personnel Psychology*, Vol. 41, No. 3, pp. 457-479.
- 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。
- 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, pp. 321-339.
- 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)。

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, pp. 251-265.

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』。

高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹 (2008) 『不機嫌な職場：なぜ社員同士で協力できないのか』 講談社。

Van Emmerik, H., S. G. Baugh and M. C. Euwema (2005), "Who Wants to Be a Mentor? An Examination of Attitudinal, Instrumental, and Social Motivational Components", *Career Development International*, Vol. 10, No. 4, pp. 310-324.

若林満・南隆男・佐野勝男 (1980), 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」『組織行動研究』第6巻, 3-131頁。

参 考 資 料

内閣府 (2007), 『平成 19 年版 国民生活白書：つながりが築く豊かな国民生活』 (http://www.5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/10_pdf/01_honpen/)