

松 山 大 学 論 集
第 31 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 9 年 8 月 発 行

メンターにもたらされる
ベネフィットに関する理論的研究

麓 仁 美

メンターにもたらされる ベネフィットに関する理論的研究

麓 仁 美

1. はじめに

本論文の目的は、既存研究のレビューを通じて、メンタリングを提供することがメンターにどのようなベネフィット（利益）をもたらすのかを整理することにある。特に、本論文ではベネフィットの中でも客観的キャリアと主観的キャリアに焦点を絞り、議論を展開する。

2000年以降、日本ではキャリアに対する関心が高まっている。この背景には、これまでの日本企業で当たり前とされていた終身雇用の崩壊や国を挙げて推進する働き方改革といった制度の影響がある。これらの制度の変革により、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るようになった。

キャリア論でも、個人がキャリアをマネジメントしていく上で、職場における他者とのつながりや他者からの支援が重要であることは示唆されている。例えば、Hall & Kahn (2002) は仕事上の人間関係を、①メンター・プロテジェ関係、②コーチ、③支援集団、④上司・部下関係、⑤プロジェクト・チームやタスク・フォース、⑥ワークショップ、訓練プログラム、⑦役割モデルの7種類に分類し、そのような人間関係が個人のキャリア発達を促すことを示している。ここで彼らが特に重要視しているのが①のメンター・プロテジェ関係であった。また、キャリア発達論の研究においても、メンタリングを受けることはキャリア初期の個人の発達課題として考えられてきた (Levinson, 1978)。

これらの研究は、個人がキャリアをマネジメントするためには、メンターからの支援や助言が不可欠であることを示している。

では、メンターはなぜプロテジェに対してメンタリングを行うのか。これまでのメンタリング研究からはその理由を大きく2つのロジックで考えることができる。まず1つ目は、誰かを助けたいという善意や利他的な理由からメンタリング行動をとるというものである。2つ目は、見返りを得るためにメンタリングを行うという社会的交換関係によるものである。1つ目のロジックが利他的なロジックであるのに対し、2つ目のロジックは利己的なロジックであると言える。

これまでの多くの研究では、1つ目のロジックを前提として、メンタリングは利他的行動であると認識され、メンターは他者の役に立ちたいという気持ちの強い向社会的な個人であり (Aryee, Chay & Chew, 1996)、そのような気持ちを抱くことが中年期の発達課題の1つとして捉えられてきた (Ghosh & Reio, 2013)。そのため、メンターの年齢やパーソナリティとメンタリング行動との関連を明らかにする研究が蓄積されてきた。それに比べて、2つ目のロジックを前提として、メンタリングがメンターにどのような見返りをもたらすことになるのかを明らかにした研究は少ない。本来メンタリングとは、互恵的な関係であり、メンターとプロテジェの両方にとって有益な支援関係であることが指摘されている (Fletcher & Ragins, 2007)。にも関わらず、メンタリング研究はプロテジェの視点に傾斜しており、メンターの視点からメンタリングを扱った研究が枯渇しているのである。以上のような問題意識から、本論文では、既存研究のレビューを通して、メンターのベネフィットを整理していく。

2. 既存研究のレビュー

2-1. メンタリングの定義と機能

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、その機能¹⁾を見ていくことにしよう。

2-1-1. 誰がメンターか

メンタリングの先駆的研究である Kram(1988)によると、メンターとは、「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。Kramの研究以来、様々なメンターの定義がなさされてきた。Haggard, Dougherty, Turban & Wilbanks (2011)によると、メンターとして行動する個人を記述するために、40以上の異なる定義が存在するという。多くの捉え方がなされているメンターであるが、これらの定義の大部分は、様々な種類の個人的、キャリア的支援を提供する年長の個人ということと、Kramによる質的研究によって示されたキャリア的支援と心理・社会的支援をより年少の、経験の少ない個人であるプロテジェやメンティに対して提供するという点は共通している(Ghosh & Reio, 2013)。では、メンターが提供するキャリア的支援と心理・社会的支援とはどのような支援か。次の節では、メンタリングの機能を見ることで、これらの支援がどのような支援かを考えていく。

2-1-2. メンタリングの機能とは何か

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となった。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、

1) 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。

夢の実現を助け、力づけてくれる。この研究に代表されるように、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つの機能を果たすことが示された。

(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。

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) 心理・社会的機能

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。

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 & McFarlin, 1990; Noe, 1988; Scandura & 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。

さて、これまで示してきたメンタリングの2つの機能を整理したのが表1である。これまで見てきたように、多くの研究が Kram (1988) のキャリア的機能と心理・社会的機能をメンタリングとして扱っていること、また、この2つ

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。

の機能が操作化されており、研究蓄積が進んでいることから、以下、メンタリングがもたらす成果に関する研究も、これら2つの機能を中心に研究が進められていくこととなった。

2-2. プロテジェのベネフィット

既に述べたように、メンタリングのベネフィットに関する研究の大部分は、プロテジェに焦点を当てている。以下では、本論文の焦点であるメンタリング

がメンターに与えるベネフィットに先立って、プロテジェに与えるベネフィットに関する研究をとりあげる。

メンタリング研究において、プロテジェに与える成果に関する研究は、最も蓄積が多い。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 & 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、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。ここですべての変数について言及するのは難しいし、メンターに対するベネフィットを整理するという本論文のテーマに即しても、意味ある作業とは思えない。したがって、ここでは、Allen, Eby, Poteet, Lentz & 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 et al. (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キャリア的支援と成果変数、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($r=.31$)、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、

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 | .12 | .06, .19 |
| 昇進 (Promotions) | 3 | .30 | .27, .35 |
| 主観的キャリア (Subjective career success) | | | |
| キャリア満足 (Career satisfaction) | 7 | .23 | .13, .28 |
| 昇進期待 (Expectations for advancement) | 3 | .27 | .23, .30 |
| キャリア・コミットメント (Career commitment) | 4 | .17 | .09, .22 |
| 職務満足 (Job satisfaction) | 10 | .23 | .12, .25 |
| 在職の意思 (Intention to stay) | 3 | .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 & Lima (2004) より筆者作成。

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。

2-2-1. 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 & 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。

2-2-2. 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 & 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 & 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 & 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が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²⁾。先ほど触れた Payne & Huffman (2005) では、メンタリング関係と離職の意思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 & Buckley (1999) でも、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。

以上のように既存研究の発見事実を整理していくと、プロテジェが客観的、主観的キャリアを充実させるためには、メンタリングを受けることが重要であるというのがわかる。

2-3. メンターのベネフィット

前節でも見てきたように、メンタリングのベネフィットに関する研究の多くは、プロテジェに焦点を当てて研究蓄積を行ってきた。しかし、近年になって、数は少ないながらも、メンターになることのベネフィットに関する研究が行われるようになってきている (Bozionelos, 2004; Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese, 2006)。しかし、Ghosh & Reio (2013) でも指摘されているように、これらの研究がメンタリング研究の焦点をプロテジェからメンターにシフトさせたという点は評価できるものの、それらの結果を体系的に整理した研究が必要である。そこで、本論文は、プロテジェのベネフィットのメタ分析を行った Allen et al. の研究と同様に、メンターのベネフィットを客観的キャリアと主観

2) Allen らのメタ分析では、95%信頼区間に0が含まれていた。

的キャリアという2種類に分け、既存研究の発見事実を整理することにする。

2-3-1. 主観的キャリア

メンターがメンタリングから受けるベネフィットのうち、主観的キャリアについては、Ghosh & Reio (2013)によって整理されている。Ghosh and Reioは、メンタリングを行うことがメンターの主観的キャリアにとってどのような影響を与えるのか、メタ分析を行った。Ghosh & Reioのメタ分析では、主観的キャリアの指標として、職務満足や組織コミットメント、離職意思、仕事のパフォーマンスの主観的評価、キャリアの成功が取り上げられた。彼らはこの成果変数に対して5つのメタ分析(①メンタリングと成果変数、②キャリア的支援と成果変数、③心理・社会的支援と成果変数、④役割モデリング³⁾と成果変数、⑤認識されたメンタリング関係の質と成果変数)を行っている。

このように細分化されたメタ分析が行われたのは、メンターの3つの役割、つまりキャリア的支援、心理・社会的支援、役割モデリングによって、影響を受ける主観的なキャリアは異なると彼らが考えたためである。ここでその根拠として彼らが挙げているのは次のような例である。メンターがプロテジェに対して尊敬や共感を示し、自尊心や自信を高める心理・社会的支援を行うことで、メンターはプロテジェとの感情的な絆を形成し、組織への帰属を高める可能性がある。それに対して、プロテジェとキャリア選択について話し合い、組織内でのキャリアの向上に焦点を当てているキャリア的支援は、心理・社会的支援とは違った成果をもたらすことが想定された。

さらに、彼らは支援の違いだけではなく、メンターがメンタリング関係の質をどのように認識しているかによって、もたらされる成果が異なることも主張している。ひとくちにメンタリング関係といっても、質の高いものから平均的なもの、機能不全に陥っているものなど、多岐にわたる。メンターがプロテジェ

3) Ghosh & Reio (2013)では、役割モデリングを心理・社会的支援の下位概念の1つとしてではなく、独立した機能として扱っている。

との関係を質の高いものと認識している程度が、主観的なキャリアの指標である、仕事またはキャリアの満足度に影響を与える可能性は高い。以上のような考えから、Ghosh & Reio は5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、④役割モデリングと成果変数、⑤認識されたメンタリング関係の質と成果変数）を行った。

表3から表7がGhosh & Reioによって行われたメタ分析の結果である。ここにリストされている変数は、メンタリングがメンターにもたらす主観的キャリアの大部分がカバーされていると言ってもいいだろう。

表3は、メンターとメンターでない個人の成果変数のメタ分析結果である。ここでは、職務満足と組織コミットメント、離職意思がリストアップされている。メタ分析の結果、メンターが彼らの仕事により満足していること($r = .123$)、そして組織により愛着を抱いていること($r = .12$)が示された。離職意思については、メンターは離職する可能性が低い($r = -.035$)が、平均に関連する95%信頼区間には0が含まれていた($-.09 \sim .02$)。

表3 メンターと非メンターの成果変数のメタ分析

| 成果変数 | k | r | 95%信頼区間 |
|-----------|---|-------|-----------|
| 職務満足 | 4 | .123 | .08, .16 |
| 組織コミットメント | 4 | .12 | .08, .16 |
| 離職意思 | 3 | -.035 | -.09, .02 |

[注] k=分析で用いられた調査数, r=相関係数の平均
出所: Ghosh & Reio (2013) より筆者作成。

表4は、キャリア的支援の提供と成果変数のメタ分析結果である。ここでは、職務満足と組織コミットメント、離職意思、仕事のパフォーマンスの主観的評価、主観的なキャリアの成功がリストアップされている。メタ分析の結果、キャリア的支援を提供することがメンターの仕事でのより高いパフォーマンス($r = .269$) およびより高い知覚されたキャリアの成功($r = .44$)に関連することが示された。さらに、キャリア的支援を多く提供しているメンターは、より

表4 キャリア的支援の提供と成果変数のメタ分析

| 成果変数 | k | r | 95%信頼区間 |
|------------|---|------|-------------|
| 職務満足 | 8 | .149 | -.002, .30 |
| 組織コミットメント | 7 | .145 | -.002, .029 |
| 離職意思 | 4 | -.02 | -.20, .16 |
| 仕事のパフォーマンス | 5 | .269 | .26, .28 |
| キャリアの成功 | 2 | .44 | .33, .55 |

[注] k=分析で用いられた調査数, r=相関係数の平均
出所: Ghosh & Reio (2013) より筆者作成。

仕事に満足している ($r=.149$), 組織に愛着を持っている ($r=.145$), 離職を意図している可能性は低い ($r=-.02$) ことが示唆された。ただし、後者の3つの変数については、95%信頼区間に0が含まれていた。

表5は、心理・社会的支援の提供と成果変数のメタ分析結果である。ここでは、職務満足と組織コミットメント、離職意思、仕事のパフォーマンスの主観的評価、主観的なキャリアの成功がリストアップされている。メタ分析の結果、心理・社会的支援を提供することがメンターのより高い職務満足度 ($r=.154$), より高い組織的コミットメント ($r=.216$), およびより高い知覚されたキャリア成功 ($r=.177$) に関連することが示された。結果はまた、心理・社会的支援を提供することが職務遂行能力の向上 ($r=.133$) および離職意思の減少 ($r=-.125$) と関連していることを示唆したが、それら2つの変数に関しては、

表5 心理・社会的支援の提供と成果変数のメタ分析

| 成果変数 | k | r | 95%信頼区間 |
|------------|---|-------|-----------|
| 職務満足 | 9 | .154 | -.03, .28 |
| 組織コミットメント | 8 | .216 | .08, .35 |
| 離職意思 | 4 | -.125 | -.07, .32 |
| 仕事のパフォーマンス | 4 | .133 | -.02, .22 |
| キャリアの成功 | 2 | .177 | .05, .31 |

[注] k=分析で用いられた調査数, r=相関係数の平均
(出所) Ghosh & Reio (2013) より筆者作成。

95%信頼区間に0が含まれていた。

表6は役割モデリングの提供と成果変数のメタ分析結果である。ここでは、職務満足と仕事のパフォーマンスの主観的評価が取り上げられている。メタ分析の結果、役割モデリングによるメンタリング支援を提供することが、メンターの職務満足の向上 ($r=.085$) および職場での高いパフォーマンス ($r=.249$) に関連することが示された。

表6 役割モデリングの提供と成果変数のメタ分析

| 成果変数 | k | r | 95%信頼区間 |
|------------|---|------|----------|
| 職務満足 | 3 | .085 | .03, .14 |
| 仕事のパフォーマンス | 2 | .249 | .15, .35 |

[注] k=分析で用いられた調査数, r=相関係数の平均
(出所) Ghosh & Reio (2013) より筆者作成。

表7は、メンタリング関係の質と成果変数のメタ分析結果である。ここでは、職務満足と主観的なキャリアの成功が取り上げられている。メタ分析の結果、メンターがメンタリング関係の質をどう認識しているかが彼らの高い仕事の満足度 ($r=.166$) とキャリアの成功 ($r=.233$) に関連していることが示された。

表7 メンタリング関係の質と成果変数

| 成果変数 | k | r | 95%信頼区間 |
|---------|---|------|----------|
| 職務満足 | 2 | .167 | .15, .18 |
| キャリアの成功 | 2 | .233 | .16, .30 |

[注] k=分析で用いられた調査数, r=相関係数の平均
(出所) Ghosh & Reio (2013) より筆者作成。

ここまで、メンタリングを提供することがメンターにとってどのような主観的なキャリアに関する影響を与えているのかを見てきた。この結果からは、総じて、メンタリングを提供するということは、メンターに対して、より高い仕事の満足をもたらし、組織への愛着を増し、主観的な仕事のパフォーマンスが

向上したり、キャリアが成功しているという意識に繋がったりするなど、多くの恩恵を受けるということが示されている。ただ、これらのベネフィットはメンターがどのように感じているのかという主観的な変数に留まっている。では、メンタリングを提供することは、メンターの客観的なキャリアに対してどのような影響を与えているのか。次節では、客観的な指標から、メンタリングがメンターに与えるベネフィットを見ていこう。

2-3-2. 客観的キャリア

職務満足や組織コミットメントといった主観的キャリアに比べて、メンターの客観的キャリアに関する研究はあまり多くはない (Ghosh & Thomas, 2013)。その数少ない、メンターにもたらされる客観的キャリアとして取り上げられてきたのは、プロテジェにもたらされる客観的キャリアと同様の変数である昇進や給与である。

Allen, Lentz & Day (2006) は、医療関係の企業に勤める 164 名に対して、メンターとメンターではない個人では、給与や昇進が異なるのかどうか比較研究を行っている。彼女らは、メンタリングを組織市民行動 (OCB) の一つの形態として捉えており、OCB と昇進の関係を示した研究 (Hui, Lam, and Law, 2000) を取り上げた上で、メンタリングを行うことが昇進や給与に影響を与えると考えた。調査結果からは、メンター経験のある個人は経験のない個人に比べて、昇進の回数が多いこと、給与が高いことが示されている。

Allen らの研究が過去のメンター経験の有無と客観的キャリアとの関係を検討したのに対して、現在メンタリングを行っているかどうか注目した研究もある。Eby, Durley, Evans & Ragins (2006) は、アメリカの州立大学で働く 2,501 名に対して、メンターが得られる短期的な利益と長期的な利益の関係について調査した。この中で Eby らは現在メンタリングを行っているかどうかをコントロール変数として用いている。短期的な利益は道具的利益と関係的利益に分類される。道具的利益の中には業績の改善や他者から認められることが

含まれ、関係的利益にはやりがいのある経験、支持の忠実な基盤が含まれる。それに対して長期的な利益には、キャリアの成功や職務態度、将来的にメンタリングを行う意思が含まれている。このキャリアの成功の部分に、昇進と給与が含まれている。Ebyらは、短期的利益を受けているメンターは長期的利益もより受けていると想定した。しかし、メンタリングから短期的利益を受けているからといって、昇進や給与といったキャリアの成功に結びつくわけではないことが結果からは示された。また、Ebyらは短期的利益を受けているかどうかに限らず、現在メンタリングを行っているかどうかと昇進や給与との関係も分析を行っているが、その関係は示されなかった。

AllenらやEbyらの研究は過去、現在の違いはあるものの、メンタリングを下位次元に分類することなく、メンター経験の有無という1つの尺度で測定したのに対し、主観的キャリアのメタ分析を行ったGhoshらと同様に、メンタリングの機能ごとにメンターが受けるベネフィットが異なると考えたのが、Gentry & Sosik (2010) と Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos & Polychroniou (2011) の研究である。

Gentry & Sosik (2010) は、キャリア関連のメンタリング行動（挑戦的な課題、コーチング、露出、保護、および後援の提供）を提供することによって、メンターの昇進の可能性は影響を受けるのかどうかを調査した。その結果、キャリア的支援を多く提供している人ほど、上司と同僚から昇進の可能性が高いと評価されていることが示された。

Gentryらは、その説明として、Ramaswami & Dreger (2007) が提唱した、メンタリングが人的資本、社会的・政治的資本、シグナリング、最適な資源の利用といった機能を果たすことで、メンタリングを提供することがメンターのキャリア成果に結びつくというモデルを用いている。Ramaswamiらのモデルでは、人的資本として、プロテジェにやりがいのある仕事を提供するなど、キャリア的支援を行うと、メンターはプロテジェから新しい視点や情報を得ることができる。同様に、キャリア的支援を受けたプロテジェが、その恩から、メン

ターにキャリアの成功に役立つような情報やフィードバックをお返しせざるを得なくなることを社会的・政治的資本としている。また、一度プロテジェを育てたことが、メンターの信頼性や育てる能力に対する同僚の認識を高めることにつながることをシグナリング、プロテジェに対してやりがいのある仕事を割り当てることで、自分の作業負荷やストレスを低減させ、他の仕事を引き受けることができるようになることを最適な資源の利用としている。これらの機能をメンタリングが果たすことで、結果として、メンターのキャリアの成果に結びつくと言うのが Ramaswami らの主張である。

Gentry & Sosik (2010) がメンタリング行動のうち、キャリア的機能に焦点を絞ったのに対し、Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos & Polychroniou (2011) は、様々な職種の 194 名に対して、キャリア的機能と心理・社会的機能の両方の機能について、メンタリングを提供することとキャリアの成功の関係を調査した。その結果、キャリア的メンタリングを提供することはメンターの昇進の数や給与と正の関係があるが、心理・社会的メンタリングの提供には関係がないことがほとんどの研究から示されている。

このように、メンタリングがメンターにもたらす客観的なキャリアに関して言えば、メンタリングの機能のうち、プロテジェに対して昇進を促したり保護したりするキャリアの支援を提供することがメンター自らの昇進や給与の上昇も促すということがほとんどの研究から示されている。

3. ディスカッション

この論文の目的は、既存研究のレビューを通して、メンタリングがメンターにもたらすベネフィットを整理することであった。何度も述べているように、伝統的に、メンタリングはプロテジェが主たる受益者であり、メンターが見返りとして受け取るよりも多くの支援を提供するという非対称な関係として見られてきた (Eby et al, 2006)。しかし、これまで見てきたメンターのベネフィットは、メンターになるということはメンタリングを受けるプロテジェだけでは

なく、行うメンターにとっても様々な利点があるということ強く支持するものであった。ここで整理されたメンターのベネフィットを強調することで、個人がメンターになるのを促すことは十分考えられる。

既に述べたように、個人がメンターを得ることは、様々なキャリア上の成功をもたらす。特に、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既存研究では示唆されている。浜口編(1979)⁴⁾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。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大きな影響を与えていることを示している。

では、企業としては個人のキャリアに大きな影響を与えるメンタリングをどのようにすればマネジメントできるのだろうか。かつて日本的経営が華やかであった時代には、日本企業にはOJT(On the Job Training)や職場内の親密な人間関係といった現場の強さがあった。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まで言われてきた。しかし、働き方改革の推進や成果主義の導入によって、そのような職場における人間関係は希薄化が進んでいる。

4) 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働くだろう。このような対人関係の構造がいつも存在する社会では、生涯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)。

そのため、企業側はメンター制度の導入により、直接的に職場の人間関係に介入することで、その点を補おうと試みている。しかし、メンター制度のような公式なメンタリングは、個人の自発的な行動である非公式のメンタリングに比べると、関係を続けることが目的となってしまう、機能障害が起こるなど、問題点が多い⁵⁾ことが様々な研究によって示唆されている (Baugh & Fagenson-Eland, 2007)。

メンターに自発的にメンタリングを行ってもらうためには、なぜメンターがメンタリングを行うのか、その理由を考える必要がある。そこで既存研究から考えられるロジックが、論文の当初にあげた2つのロジックであった。1つ目は、誰かを助けたいという善意や利他的な理由からメンタリング行動をとるというもので、2つ目は、見返りを得るためにメンタリングを行うという社会的交換関係によるものである。1つ目の利他的なロジックに関しては、個人の資質や特性⁶⁾ 発達による影響が大きく、企業としてマネジメントするのは難しい。しかし、2つ目の利他的なロジックに関して言えば、本論文で整理された発見事実を踏まえ、メンターがメンタリングから得られるベネフィットを強調することを通して、メンターが見返りを期待して自発的にメンタリングを行うようになるよう促すことができると考えられる。

しかし、本論文で示された結論は、まだこの研究課題に対して、端緒を開い

5) Ragins & Cotton (1999) によると、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示されている。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思が低くなる可能性がある。

6) 誰かの役に立ちたいといった利他性や善意は向社会的モチベーションと呼ばれる。向社会的モチベーションには、個人の特性や資質、性質として捉える立場と状況または文脈によって影響される状態として捉える立場がある (Bolino & Grant, 2016)。

たにすぎない。レビューの結果、いくつかの発見事実を見出すことはできたが、同時に残された課題も少なくない。それらは以下の3点である。

まず第1に、メンターがメンタリングからもたらされるベネフィットのより体系的な実証研究が必要であるという点である。本論文であげた既存研究は、これまで軽視されがちであったメンターの視点からのメンタリングのベネフィットに焦点当てたという点では評価できる。しかし、それらの研究は個別に研究が蓄積されており、客観的キャリアと主観的キャリアの両方を含めたより体系的な実証研究の実施が望まれる。

第2に、メンタリング行動の測定を自己評価だけではなく、他者からの評価も含めて測定する必要があるという点である。メンタリングの成果変数に関する研究では、その多くがメンターが提供するメンタリング行動をメンター自身の自己評価で測定してきた。この点に関しては、何人かの研究者が自己視点のみを考慮した過去の研究を批判している (Allen, 2007; Wanberg et al, 2003)。バイアスがかかり、信頼性の低い測定となることも指摘されている (Podsakoff & Organ, 1986)。そのような問題を回避するためにも、本論文でも取り上げた Gentry & Sosik (2010) のように、メンターとプロテジェの両方の視点からメンタリング行動を測定した上で、メンターに与えるベネフィットを考えることが望まれる。

第3に、利他的なロジックによるメンタリング行動と利己的なロジックによるメンタリング行動がもたらすベネフィットの違いを検討する必要性である。本論文が取り上げてきた既存研究では、メンターがメンタリングを提供しているか、どのようなメンタリングを提供しているかによって、メンターが得るベネフィットが異なることが示された。ここではメンターがどのような意図でメンタリングを行っているのかについては触れられていない。しかし、向社会的モチベーション研究では、他の人の役に立ちたいという向社会的モチベーションの高さが、支援行動とその成果変数の関係に影響をもたらすことが示されている (Grant, Parler & Collins, 2009)。メンタリング研究においても、向社会的

モチベーションの高さがメンタリング行動とその成果変数の関係に影響を与えることも十分考えられるため、その点を考慮した実証研究が望まれる。

上記のように、本論文には様々な限界が存在するが、それは同時に発展の可能性を示すものである。今後の更なる課題としたい。

本研究は、2017年度松山大学特別研究助成の研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. in B. R. Ragins & K. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work : Theory, research and practice* (pp. 123-147). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés : A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127-136.
- Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others : A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, 32(3), 272-285.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (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*, 5(4), 241-249.
- Aryee, A., Chay, Y. W., & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees : An interactionist approach, *Group & Organization Management*, 21(3), 261-277.
- Barker, P., Monks, K., & Buckley, F. (1999). The role of mentoring in the career progression of chartered accountants. *The British Accounting Review*, 31(3), 297-312.
- Baugh, S. G., & Fagenson-Eland, E. A. (2007). Formal mentoring programs. in B. R. Ragins & K. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work : Theory, research and practice* (pp. 249-271). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too : A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided : Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 24-46.
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K., & Polychroniou, P. (2011). How providing mentoring relates to career success and organizational commitment : A study in the general

- managerial population. *Career Development International*, 16(5), 446-468.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 15-28.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 424-444.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of organizational behavior*, 10(4), 309-320.
- Fletcher, J. K., & Ragins, B. R. (2007). Stone center relational cultural theory. in B. R. Ragins & K. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (pp. 373-399). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gentry, W. A., & Sosik, J. J. (2010). Developmental relationships and managerial promotability in organizations: A multisource study. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 266-278.
- Ghosh, R., & Reio Jr., T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37(1), 280-304.
- Hall, D. T. and W. A. Kahn (2002). Developmental relationships at work: A learning perspective. in Cooper, C. L. and Burke, R. J. (eds.) *The New World of Work: Challenges and Opportunities* (pp. 49-74). Blackwell Business.
- 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。
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828.
- 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)。
- 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)。
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457-479.

- 小野公一 (2003) 『キャリア発達におけるメンターの役割：看護師のキャリア発達を中心に』白桃書房。
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Phillips-Jones, L. (1982). *Mentor and proteges*, New York : Arbor House.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research : Problems & prospects. *Journal of Management*, 12(4), 86-94.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes : A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 84(4), 529-550.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Ramaswami, A., & Dreher, G. F. (2007). The benefits associated with workplace mentoring relationships. in Allen, T. D. & L. T. Eby (eds.), *Blackwell handbook of mentoring : A multiple perspectives approach* (pp. 211-231). London : Blackwell.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility : An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of vocational behavior*, 43(3), 251-265.
- Seibert, S. (1999). The effectiveness of facilitated mentoring : A longitudinal quasi-experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 483-502.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management journal*, 37(3), 688-702.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research : A review and dynamic process model. in Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (eds.) *Research in personnel and human resources management*, Vol. 22 (pp. 39-124). Emerald Group Publishing Limited.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 410-423.