

# 新人ホワイトカラーへのメンタリング行動に関する研究 —組織のマネジメントの視点から—

Qualitative Research on Mentoring Behavior for New Face White-collar Workers

From the Viewpoint of Organizational management

\*  
麓 仁美

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational management and mentoring behavior. The analysis of the interview data indicates that two organizational systems aid in the construction of individual mentoring relationships ; namely, its introductory training course and job design, such as job allocation and rotation. First, the introductory training course provides opportunities to share knowledge and values of mentoring. Second, the allocation of large-scale jobs and frequent, broad-ranging job rotation to newcomers forces them to have no choice except rely on their supervisors and seniors. Implications for research on mentoring, developmental relationships, and careers are discussed.

## 1. はじめに

本稿の目的は、組織のマネジメントと個人のメンタリング行動の関係を明らかにすることである。近年、従来研究されてきた1人のメンターが支援を行う1対1のメンタリング関係ではなく、複数のメンターが支援を行うネットワークとしてのメンタリング関係に関する研究が多くなっている。その一方で、そのネットワーク関係の形成プロセスについては曖昧なままである。この残された課題に挑戦するために、本稿が分析対象として取り上げるのは、タマノイ酢株式会社<sup>1)</sup>（以下、タマノイ酢）の事例である。事例記述と分析から、複数の個人によってメンタリング行動が起こるプロセスを、マネジメントの視点から検討する。

これまで、メンタリングが個人に与える効果に関して、多くの研究成果が蓄積されてきた。例えば、昇進や給与（Fagenson, 1989）、職務満足（Burke, 1994）、コミットメント（Payne and Huffman, 2005）、在職の意思（Payne and Huffman, 2005）、社会化（Chao, 1997）などがメ

ンタリングによって高まることが実証されている。実際、これらメンタリング研究における成果は、企業におけるメンタリング制度の基盤をなしており、日本企業でも、人材育成のツールとしてメンタリング制度を導入する企業が増加の傾向を示している。これは、企業においてメンタリングの重要性が認識されている結果でもある。

しかしながら、メンタリングにかかる時間や関わり合いを考慮すると、誰もがメンターとしての役割を受け入れるのは難しい（Allen, 2003）。そのような状況の中で、個人の自発的なメンタリング行動を通じて人材育成を行っている企業がある。本稿では、その企業の導入時研修と仕事の割り当てというマネジメントに注目し、どのように複数の個人によるメンタリング行動が促進、維持されているのか、そのプロセスを明らかにしていく。

## 2. 先行研究のレビュー

分析結果の提示に先立って、本稿の先行研究に

論文受理日：2008年5月2日

\*FUMOTO, Yoshimi：神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程

(Graduate School of Business Administration, Kobe University)

おける位置づけを明らかにするために、レビューを行う。そこでの目的は、複数の個人の間で起こるメンタリング行動という視点の提示と、そのようなメンタリング行動が起こる要因としての組織のマネジメントの可能性を提示することである。それぞれの目的を明らかにするため、次の2点に絞って先行研究のレビューを行う。第1に、メンター像がどのように扱われてきたのか、第2に、メンタリング行動がどのような要因によって促進されているのかの2点である。その上で、改めて先行研究の意義と限界について議論を行う。

### 2-1. 先行研究におけるメンター

この節では、先行研究におけるメンター像の変遷を追いつつながら、本稿におけるメンター像について検討していく。

メンターとは、「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」と定義される(Kram, 1988; 邦訳2頁)。Kram (1988)によると、メンタリングは、キャリア的機能と心理・社会的機能の2つの機能<sup>2)</sup>に分けることができる。キャリア的機能は、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ような関係性の一側面を表す機能である。それに対して、心理・社会的機能は、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、有効性を高めるような関係性の一側面を表す機能である。既存研究では、これら2つの機能を提供するメンタリング関係をメンターとプロテジェ (protégé) の二者の間で起こる安定的な関係として捉えてきた (Higgins and Kram, 2001)。

しかしながら、近年の研究では、メンタリング関係を二者間の1対1の関係としてだけでなく、提供する支援の異なる複数の個人から構成されるネットワーク関係として捉える傾向がある<sup>3)</sup>。ここでは、既存研究で捉えられてきたような年長者による発達支援だけでなく、職場の先輩や同輩からの相互支援もメンタリング行動として捉えられている (Kram and Hall, 1996)。例えば、Higgins and Kram (2001) では、先行研究は最初にメンターと決めた個人のみにも焦点を当てておりとし

て、発達のネットワーク・パースペクティブという新しい視点を提供している。彼女らはメンタリング関係が変化している理由として、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の影響、③個人が受ける発達の支援の源泉に対する組織構造の変化の影響、④組織のメンバーの多様化の4つである。

実際、1対複数のメンタリング関係とその影響についていくつかの実証研究が行われている。Baugh and Scandura (1999) は、1人のメンターからメンタリングを受けるよりも、複数のメンターからメンタリングを受けるほうが学習の機会が多いと考え、職務態度 (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、知覚された雇用の代替案) と複数メンタリング<sup>4)</sup>の関係を調査した。その結果、職場で2人以上のメンタリング関係を経験している人は、経験していない人よりも、組織コミットメント、職務満足度、キャリア期待が高く、雇用の代替案も多く知覚しており、役割曖昧性が低いことが示された。しかし、役割葛藤はメンターの数が多いほど、増加することが示された<sup>5)</sup>。

Baugh and Scandura (1999) が複数のメンタリング関係を人数の問題で捉えたのに対し、Higgins (2000) はメンターの人数だけでなく、メンタリングの量やタイプが個人の職務満足にどのような影響があるのかを調査した。Higgins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ポジティブに関係していることが示された。しかし、メンタリングのタイプに関しては、心理・社会的機能は、多くの人から提供されるよりも、1人の人から提供されるほうが職務満足の高いことが示されている。

また、Higgins and Thomas (2001) では、1対1のメンタリング関係と1対複数のメンタリング関係との間には、プロテジェに与える影響にどのような違いがあるのかについて調査研究が行われた。Higgins and Thomasでは、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

成果に違いを与えると考えた。結果として、1対1のメンタリング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、1対複数のメンタリング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。

これらの研究は、1対1の関係として捉えられてきたメンタリング関係をより広げたという点で、これまでの研究から一歩進んだ研究であるといえる。ただし、どのようなプロセスを経て、複数のメンタリング関係が形成されていくのか、なぜ1対複数のメンタリング関係が成立するのかといった点については、まだ理解が不十分であることは否めない。次節では、この点に示唆を与えてくれると考えられる1対1のメンタリング関係の先行変数を見ていくことにする。

## 2-2. メンタリングの先行変数

メンタリングの先行変数は少なくとも2つの特性に分類される。1つ目は、年齢や性別、職位や勤続年数などの個人に帰属する個人特性である。2つ目は、個人に帰属しない変数や職務に関連した変数の群である状況特性である。以下では、この2つの特性をそれぞれ見ていく。

### 2-2-1. 個人特性

個人特性では、次の2つが主な変数である。2つの変数とは、①パーソナリティ変数と②年齢とメンタリング経験である。以下では、これらの変数を検討していく。

#### (1) パーソナリティ変数

ここでは、パーソナリティ変数とメンタリングとの関係を見ていく。先行研究では、パーソナリティとして、様々な変数が検討されている。Aryee et al. (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。

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）がメンタリング行動に影響していることを明らかにした。また、久村他 (1999) では、メンターの自己充實的達成動機、自己効力感とメンタリングの間には、関係があることが示されている。

ここで見てきたように、パーソナリティ変数に関する研究では、静的な研究スタンスのもとで調査が行われていることがわかる。つまり、個人がどのような特性を持っているのかという、安定的な特性に、メンタリングの先行特性を求めているのである。しかしながら、個人特性は変化する。パーソナリティでは、個人の変化や発達という視点が見過ごされていると考えられる。

#### (2) 年齢とメンタリング経験

次に、メンタリングの変化や発達に関する研究を見ていこう。これらの先行研究は主に2つのアプローチに分けられる。1つ目のアプローチは、年齢とメンタリング行動との関係を調査した研究である。もう1つのアプローチは、キャリアの中のメンタリング経験がメンタリング行動に影響を与えるという研究である。それぞれのアプローチの特徴と発見事実をレビューしていこう。

##### ①年齢アプローチ

ここでは、年齢や年齢に関連した変数とメンタリング行動との関係を見ていく。キャリア論のステージモデルでは、メンタリングを中年期の課題として扱ってきた (Dalton et al., 1977; Levinson, 1978; Schein, 1978)。そのため、年齢やそれに関連する変数である職位や勤続年数とメンタリング行動との関係が調査されてきた。しかしながら、これまでのメンタリング研究では、その関係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人の下位管理職を対象に、メンタリング行動の動機に関する調査を行った。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を示された。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ナ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志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人の男女を対象に、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、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。Ragins and Cotton (1993) では、年齢とメンタリング行動との関係は示されなかったが、職位が高いほど、メンターになる意志が高いことが示されている。また、久村他 (1999) でも、メンターの職位とキャリア的機能に関係があることが示されている。

年齢や職位に相互に関連しあう変数である勤続年数は、メンタリングと負の関係があることが示されている。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。

以上見てきたように、年齢やそれに関連する変数とメンタリングの関係について、先行研究は統一的な発見事実を示していない。これは経験的に言われてきた年齢とメンタリング行動との関係が、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。

## ②メンタリング経験アプローチ

ここでは、メンタリング経験とメンタリングとの関係を見ていく。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。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. (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。

これらの研究は、メンターになる意志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ということを示している。つまり、年齢やパーソナリティ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、個人特性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、本稿に示唆を与えてくれる。ここまで見てきてわかるように、メンタリングと個人特性の関係は必ずしも一定の結果がでていたわけではない (Wanberg et al., 2003) ことから、個人特性以外の要因が存在している可能性が考えられる。

## 2-2-2. 状況特性

2つ目のアプローチは、状況に着目して、メンタリング行動の先行要因を見ていくという研究群である。近年、ごく少数の研究において、状況のメンタリング行動への影響が研究されている。個人特性アプローチがメンタリング行動が起こる要因を個人の内部に求めたのに対し、これらの研究群は、メンタリング行動が起こる要因を個人をとりまく状況に求めた研究ということができる。これらの研究は、メンタリング行動と状況との関係を把握するという目的に対しては、一定の貢献をもたらした。

Hunt and Michael (1983) は、個人特性に注目するだけでなく、個人を取り巻く状況に目を向けることの必要性を指摘した。彼らは、人材育成ツールとしてのメンタリング関係に関する文献レビ

ューを行い、メンタリングを促進する状況要因として、仕事が置かれている状況、組織の対応、キャリアや職業の違い、職位、ネットワークを指摘した。また、Ragins and Cotton (1993)でも、今後の課題として、状況とメンタリング行動との関係を見ていく必要を指摘している。しかしながら、これらの研究では調査は行われておらず、状況がどれだけメンタリングに影響を与えるのかは明らかになっていない。

それに対して、状況要因とメンタリングの関係を実証的に明らかにしたのがAllen et al. (1997)である。この研究では、状況をソーシャル・サポート（上司との関係との質）と状況の制約（仕事ストレス）の2つに分け、状況要因とメンタリング行動との関係を調査した。彼女らは、快くメンタリングを行うかどうかを2つの項目から判断している。1つめはメンタリングを行う意思、もう1つはメンタリングに対する知覚された障壁である。その結果、ソーシャル・サポート（上司との関係）は2つの項目両方に影響を与え、状況の制約（仕事ストレス）はメンタリングに対する知覚された障壁に影響を与えることを明らかにした。これらの研究は、状況とメンタリング行動との関係を明らかにしたという点では意義があるものの、状況が上司との人間関係や仕事特性に限られていることが限界としてあげられる。

それに対して、Aryee et al. (1996)は、8つの企業に属する管理職に対する調査で、組織特性とメンタリング行動との関係を明らかにした。彼らは、個人特性だけでなく、組織特性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変数についてメンターになることへのモチベーションとの関係性の調査を行った。その結果、報酬システム、相互作用の機会ともに、メンターになる動機づけとの関係が示された。彼らの結果は、組織特性とメンターになる動機づけの間には関係があることを示している。

また、質的方法を用いた研究として、Allen et al. (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。

これらの研究からは、個人が所属している企業の特徴が個人のメンタリングに対して影響を与えていることが示唆されている。しかしながら、Allen (2007)でも指摘されていたように、状況特性とメンタリング行動との関係に関する研究は蓄積が少なく、発見事実を一般化することはこれからの問題である。

### 2-3. 先行研究の貢献と限界

ここまで、本稿の研究関心からメンタリングの先行研究を概観してきた。本節では、これまでのメンタリング研究の意義と抱える限界を指摘する。

これらの先行研究がメンタリング研究の中でどのような貢献をしてきたのかについて以下の2点をあげることができる。第1に、1対1の関係として捉えられてきたメンタリング関係をより広げたという点で、これまでのメンタリング研究から一歩進んだ研究であるといえる。第2に、メンタリングと先行変数との変数間関係が明確になったことである。先行研究では、メンタリングに影響を与えるさまざまな変数の探索が行われてきた。これらの研究はメンタリング行動の先行要因に関していくつかの示唆を与えている。例えば、実証研究の蓄積が行われる前では、年齢とメンタリングとの関係が経験的に言われてきた。しかし、メンタリングと先行変数との関係が明確になることで、2つの貢献があったと考えられる。1つは、メンタリング行動は年齢とともに行われるようになるとは限らないということである。2つめは、状況によって、誰でもメンタリング行動を行う可能性が提示されたことである。これらの貢献により、メンタリング行動には、年齢以外の他の要因が複

雑に絡み合っていることが示されたと考えられる。このことは、メンタリング行動が起こるメカニズムを包括的に見ることの必要性を示唆していると考えられる。

以上のように、先行研究は本稿の目的に関して、いくつかの示唆を提供してきた。しかし、先行研究は、その目的に対して、断片的な発見事実しか示していなかったといえる。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、メンタリング行動が起こるプロセスに関する具体的な記述が希薄になっていることである。先行研究では、メンタリング行動を動機づける変数をいくつか抽出してはいるものの、それらの変数間の関係を捉えてきたに過ぎない。特に、先行要因に関するほとんどの研究では、1対1のメンタリング関係を対象に調査が行われているため、どのようなプロセスを経て、複数の個人によってメンタリング行動が提供されるのかについてはほとんど扱われてこなかった。第2に、これらの研究では、先行要因として、個人特性に焦点が注がれる傾向にあり、状況特性がメンタリング行動に影響を与えるプロセスが明らかになっていない。本稿は、これらの残された課題に着目し、複数のメンタリング行動が起こるプロセスを分析することにする。

### 3. 調査と分析方法

本稿では、タマノイ酢に対して調査が行われた。これらの調査データは、共同研究<sup>6)</sup>によって得られたデータの一部である。以下では、共同研究全体についてではなく、本稿で用いられるデータについて、その調査概要を述べていくことにする。

#### 3-1. 調査対象企業の選択

調査対象企業であるタマノイ酢株式会社（以下、タマノイ酢）は、1900年代に創業し、現在資本金2億円、従業員数300名の食品メーカーである。インタビュー調査は、2005年5月から7月にかけて、のべ23人（男性11名、女性12名）に対して行われた。これらのインタビュー調査は、あらかじめ簡

単なインタビュー・ガイドラインを用意しているものの、インタビューの語りにあわせて、自由に聞き取りを行うという半構造化インタビューの形式で行われた。インタビューは、インタビュアーとインタビュー어가3~5人対2~5人の形で行われ、その内容は調査対象者の了承のもと、ICレコーダーに録音され、後日文書化された。インタビューは長いもので2時間、短いもので30分程度であった。

インタビューは、目的別に次の3つに分けることができる。まず1つ目の調査対象は、入社1年目の新人12名に対するインタビューである。新人はコンテキストを知らないからこそ、大半の成員が自明視していることに疑問を提示できる貴重な存在である（金井、1993）。したがって、組織の内部者が自明視しているメンタリング関係を新人の目からどのように見ているのかを聞くことが目的であった。2つ目の調査対象は、入社数年後の若手社員6名である。ここでは、メンタリングを行う側の視点からどのように捉えているのかを聞くことが目的であった。3つ目の調査対象は、入社10年目から20年前後の社員5名で、比較的ベテランと呼ばれる人々であった。ここでは、組織側の視点からメンタリング関係をどのように捉えているのかを聞くことが目的であった。

#### 3-2. 分析方法

質的データのうち、インタビュー調査の内容と採用説明会の内容の2つがICレコーダーによって録音されたため、文章形式に変換された。文章データは日本語で48万字に及んだ。これらにより得られたデータは、質的方法の中でもより体系化されていると考えられるGlaser and Strauss (1967)の提唱する「絶えざる比較法」に基づいて分析された。まず、文章データから、その内容にかんするいくつかのカテゴリーがコード化された。これらのカテゴリーを、研究課題に沿って、再コード化し、理論のプロトタイプが構築された。

#### 3-3. メンタリングの概念の扱い方

先行研究におけるメンタリングの定義と本稿で用いられる概念の間には、厳密ではなくとも、あ

る程度と同義性を確保する必要がある。そのため、本稿では、調査や分析の段階で、いくつかの注意を払っている。まず、インタビューでは、概念定義をそのまま引用するのではなく、メンタリングを日常用語に置き換えながら調査を行った<sup>7)</sup>。メンタリングという言葉を使用せず、インタビューの語る生の声を大切にしている。次に、インタビュー・データの分析の段階では、インタビューが語る生の声の中で、「支えあう」、「サポートする」といった言葉<sup>8)</sup>も、妥当だと判断し、メンタリングとして解釈している。これは、既に述べたように、本稿では年長者からの発達支援をメンタリング行動として捉えるだけではなく、先輩や同輩からの相互支援も含めてメンタリング行動として捉えているからである。

#### 4. データの分析結果

本節では、インタビュー調査による質的データを基に、メンタリングと組織のマネジメントの関係に関する分析を行う。

##### 4-1. タマノイ酢のメンタリングの様相

タマノイ酢は、「支えあう」、「教えあう」文化を持っている。それぞれの職場では、勤続年数に関わらず、不特定の先輩社員によってメンタリング行動が行われていた。次のインタビューは、タマノイ酢のメンタリング関係を以下のように語る。

(仕事のことや会社のことで困ったときに、相談したり、サポートしてくださる方はいらっしゃいますか。)

それは、もう社員みんなだと思います。…(略) 周りにいる上司だったり、同期だったり、すごいみんなが親身に話を聞いてくださって。別になんか、忙しいから後にして、とかも絶対言わないし、こちらから声をかけなくても、向こうから、「どうしたの。元気ないね」って相談にはのってくれます。すごいそれは助かってますね。(入社1年目男性)

ここで表現されていることは、個人のメンタリング関係が単純な1対1の関係ではなく、社内全体

に広がっているということである。他のインタビューの発言からもこのようなメンタリング関係が見られる。

今の営業のチームの、直属の先輩だけではなくて、その辺は、自分は、直属の先輩ではないから、俺は知らないよではなくて、本当に、誰でも声をかけたら、「それはね、こうしてね」って、すごく教えて下さりますし、本当に、その辺に関しては、分け隔てなく。この子は、何とかのチームの子だからとかいうよりも、そういう垣根は一切ないですね。で、部署同士の垣根っていうのもほとんどなくて、もうわかんなければ、身近にいらっしゃる方に聞くと、わかんなくても、わかんないなりに必ず答えてくれますし、そういった意味では、みんな一緒っていうか、部署とかそういうのは、一切…、もう、「タマノイ酢」っていう枠組みでみんないるっていう感じですね(入社1年目男性)。

部署を超えてでも注意しますし(笑)。あのう、ほかの部署の先輩からコメントをいただいたり。がんばったじゃないっていうことをほかの先輩からも言われるっていう、そういうので、後輩を指導するっていうのはどの先輩もやらなければならぬ仕事です。直接の部署の先輩じゃなくとも…。(入社7年目女性)

このように、タマノイ酢では、1対1のメンタリング関係ではなく、不特定多数によってメンタリング行動が起こっていることがわかる。そこでは、直属の上司や先輩、チーム、部署に関係なく、支援や指導が行われていた。本節での発見事実をふまえて、次節からは、そのようなメンタリング行動が起こるプロセスをマネジメントの視点から見ていくことにする。具体的には、組織のマネジメントとして導入時研修と仕事の割り当てをとりあげ、従業員のメンタリング行動への影響について分析、考察していく。

##### 4-2. 導入時研修によるメンタリングに対する態度の変化

インタビュー・データからは、導入時研修での経験がメンタリングに対する意識に影響を与えていることが見出された。ここでは、その内容につ

いてデータを交えながら、新人と先輩社員の両方の視点から見ていくことにする。

具体的な分析に入る前に、タマノイ酢の導入時研修の概要について触れておこう。タマノイ酢では、入社1ヶ月前に新入社員に対して導入時研修が行われる。その日程は、3泊4日の合宿形式である。新人はそれぞれ3~4人のグループにわけられ、1つのグループに対して1人の入社2年目から数年目の先輩社員がトレーナーとして指導にあたる。

#### 4-2-1. 新人にとっての導入時研修

この節では、導入時研修が新人のメンタリングに対する意識の変化を促しているデータを取り上げ、そのプロセスを見ていくことにする。結論を先取りすると、メンタリングに対する意識が変化するプロセスとして、2つの変化があることがわかった。1つ目は先輩社員に対する安心感や重要性を認識すること、2つ目は自己開示に対する抵抗感が低下することである。以下では、導入時研修による2つの変化を中心に、そのプロセスを記述していくことにしよう。

##### (1) 先輩社員に対する安心感や重要性の認識

1つ目の意識の変化は、新人がトレーナーに対して安心感や信頼感を抱くことである。既に述べたように、導入時研修では、新人は肉体的にも精神的にも極限まで追い詰められる。ほとんどの新人は、その予期せぬ内容に当初はかなりの反感を抱く。それは、導入時研修を運営しているトレーナーに対する否定的な感情として表出していた。しかし、トレーナー役の先輩社員が新人の時に導入時研修で経験した話を聞くことによって、自分の気持ちをわかってくれるのは、実際に同じ道を歩んでいる先輩社員なのだと思うようになっていく。

本当に今この研修を受ける気持ちをわかってくれるのは、本当に家族とか友達とか、今まですごい近かった存在の人じゃなくって、今ここにいるトレーナーなんだなってことに気づくんですよ。自然とがんばらなあかんわってなるんですよ。(入社1年目女性)

導入時研修において、新人が最も印象に残っているプログラムは、「声だし」というプログラム

である。声だしは、最初の3日間はそれぞれのグループにわかれて行われ、新人はトレーナーと顔と顔を約10センチの距離まで近づけて声をだす。最終日には参加者全員の前でテストが行われる。最後の1人が合格するまで、参加者全員が応援しながら待つことになる。したがって、誰か1人でも合格しなければ、ほかの参加者に迷惑をかけることになってしまう。次のインタビューは、声だしを通して同期やトレーナーとの関係の重要性を認識したと語る。

辛かったことは、声だしですね。終わりが無いというか、エンドレスみたいな感じで。何を目標にして、どこを目標にしたらいいかが、ホントにわからないから、もうホントに無心で声をだしてたというか。今までって、こう目標があって、それに向けてがんばっていくというのが普通じゃないですか。それが無いというのがすごく辛くて。自分もそんなに声を通る方じゃないし、大きな声を出せる方じゃないので、そこがすごく辛かったですね。で、あと、感動したのは、私はずっとぼろぼろぼろ泣いてたんですけど。何に感動したっていうのは、わからないんですけど。がんばった自分にも感動しましたし、一緒に支えてくれる先輩方にも感動しましたし、周りで一緒にがんばってくれてる同期の子にも感動しましたし。(入社1年目女性)

既に述べたように、新人たちは研修でどのようなことが行われるのか事前には知らされていない。そのため、初日はだまされたと感じる人がほとんどだった。しかし、声だしというプログラムを通して、肉体的にも、精神的にも追い込まれる中で、同じチームの同期、トレーナー、そして研修の参加者全員から叱咤激励されることで、その感情が変化していく。その中で、新人は自分が1人ではなく、支えてくれる人の存在に気づく。このように、新人は、導入時研修を通じて、トレーナーだけでなく、先輩社員が自分をわかってくれる存在であること、支えてくれる存在であることを感じるようになる。

##### (2) 自己開示に対する抵抗感の低下

2つ目の意識の変化は、自己開示に対する抵抗



感が低下することである。新人たちは、導入時研修という厳しいプログラムを同期やトレーナー役の先輩社員に支えながら乗り越えていく。次のインタビューは、導入時研修を通して、他者に自分をさらけ出すことができるようになったと語る。

研修ですごいホントにみんな必死で、飾る部分もなく、ホントにしがみついているっていう状態だったので、ホントにみんな1人1人が素をだしてたので。会社に入ってからではできないこととか、うまくいかないこととか多いじゃないですか。でもあの研修があったことで、そういうのを恥ずかしいって思わずに、こううまくいかないとか、できない自分っていうのが認められることができるんじゃないかなっていう風に…。(入社1年目女性)

このように、導入時研修を通して、新人は「この人たちにならありのままを見せてもいい」というふうを感じる。新人が持つ社会にでることで表面を着飾る気持ちの強さや、他人に対して不安や弱みを見せたくないという防衛心は、メンタリング関係を形成する妨げとなるであろう。タマノイ酢の導入時研修は、自分の不安や弱みを話すことが悪いことではない、当たり前のことであるという前提を作ることによって、メンタリング関係の形成を促していると考えられる。

#### 4-2-2. トレーナーにとっての導入時研修

一方で、導入時研修は新人の側だけに影響を与えるわけではない。新人と同様に、研修を行う側のトレーナーに対しても様々な影響を与えている。インタビューから、導入時研修がトレーナーのメンタリングに影響を与えるプロセスとして、2つのプロセスがあることが見出された。2つのプロセスとは、メンタリングに対する意識の変化とメンタリングを行うための能力の獲得である。以下では、この2つを中心に、その変化プロセスを見ていくことにしよう。

##### (1) メンタリングに対する態度の変化

導入時研修がトレーナーにとってメンタリング行動を促す第1のプロセスは、導入時研修がメンタリングを意識する機会となっていることであ

る。トレーナー役として導入時研修に参加することではじめて、指導する、育てるという意識をもつ人は多い。

次のインタビューは、導入時研修で初めてトレーナーを経験するまでは、「下を育てる」ことに対して否定的な感情を抱いていた。しかし、導入時研修にトレーナー役として参加することが育てることに対する責任感ややりがい、自分の役割を理解するきっかけとなっている。

導入研修でトレーナーの人がしっかり、面倒を見てくれると。で、結構、会社のいろんなあれって、逃げたりするじゃないですか。下の人が困ってて、大変だっとなって、相談したら、そこに上がらないとかね。そういうケースは、導入研修でトレーナーがしっかりまかせとけて、どーんといってくれるので、逆に職場行っても、新しい子たちは見てあげなきゃいけないっていう責任感っていうのがね。それは外さないっていう部分。(入社6年目男性)

また、インタビューの中には、トレーナーを数回経験している人もいた。1度、導入時研修にトレーナーとして参加することで、下を育てることに対する理解や意識は高まる。しかし、働いていくなかで、インタビューの言葉を借りれば、「横においてしまう」こともある。そのような状況のなかで、トレーナーとして何度も導入時研修に参加することは、メンタリングに対する意識を再確認する機会となっている。

##### (2) メンタリングを行うための能力の獲得

導入時研修がトレーナーにとってメンタリング行動を促す第2のプロセスは、導入時研修がメンタリングを行う能力を獲得する機会となっていることである。メンタリングを行いたいと思うことと実際に行うことができるのは異なる。メンタリングの能力とは、実際にメンタリングができるための方法を知ることを目指す。そのメンタリングの能力は、大きく「教え方」と「使い分け方」の2つにわけられる。ここからは、この2つのメンタリングの能力の獲得に導入時研修が果たす役割についてデータから提示していきたい。

1つ目のメンタリングの能力とは、「教え方」である。教え方とは、実際に新人にどのように教え

ればいいのか、どのように指導すればいいのかといったスキルを指す。次のインタビューは、トレーナーとしての経験を通して、新人にどのように指導すればいいのかを学んだと語る。

1人1人が、次、どういう課題を持ってやったら、もっとよくなるのかっていうのを自分なりに考えることで、自分が、「あっ、私、これできてない」ってわかったりだとか、そういうのがあったりだとかして、指導する立場なんだけど、自分が、逆に、試されてるじゃないですけど、そういうのが、私は、すごく大きかったです。(入社2年目女性)

2つ目のメンタリングの能力とは、「使い分け方」である。使い分け方とは、状況やメンタリングを行う相手によって、教え方や支援の仕方を使い分けることを指す。既に述べたように、導入時研修では、1人のトレーナーに対して3~4人の新人がつく。そのため、新人1人1人の置かれている状況やその新人がどのような性格なのかといった個人差を考慮しながら、メンタリングを使い分ける必要がある。

新人の研修であるけれども、もちろん、トレーナーも研修だっていう感じで。トレーナーとして得るものっていうのも、大きいですよ。…(略) 下を育てるっていうか、下を見る見方っていうか。やっぱり4人いたら4人も違うんですよ。まずはだいたい、やられるかと。そのうちの1人はすぐに切り替えて、やってやろうじゃないかってなるやつと、1人は逃げっぱなしで体調も悪くなって、すぐに逸らしちゃって、いなくなっちゃうやつと。そいつをどうもっていくかっていうのも、それはトレーナーの腕次第だし。そりゃやっぱりいろんなタイプのトレーナーの人がいるなかで、どう見て、どう持っていくかっていう。持っていくかっていうのは言葉があれだけ。(入社6年目男性)

これら2人のインタビューの発言からは、トレーナーが新人をどのように指導すればいいかというメンタリングの教え方を学んでいるとともに、新人のタイプによって指導のやり方を変えるというメンタリングの使い分け方の大切さを学んでいることが示されている。

ここまで、新人とトレーナー役の先輩社員の2つの視点から、導入時研修がメンタリングに対する態度や能力を変化させるプロセスを考察してきた。次節では、仕事の割り当てを通して、組織のマネジメントと個人のメンタリング行動の関係を分析する。

#### 4-3. 仕事の割り当てとメンタリング

前節で見てきたように、導入時研修を経て新人たちは職場に参入する。そこで待ち受けているのは、特徴的な仕事の割り当てである。タマノイ酢の仕事の割り当ては、次の2つのような特徴を持っている。

第1に、頻繁で広範なジョブ・ローテーションである。インタビューの中には、製品開発の責任者や大企業の担当者を任されている新人もいた。第2に、新人や若手に大きな仕事を任せるということである。タマノイ酢のジョブ・ローテーションは、文系・理系にかかわらず行われ、様々な部署を経験することになる。インタビューの中には、1年に1回以上の異動を経験している人や、理系の大学院出身でありながら人事を担当している人もいた。

インタビュー・データの分析の結果、特徴的な仕事の割り当てがメンタリング関係を形成させる背景には、2つのプロセスが存在することが見出された。2つのプロセスとは、①新人がメンタリングを受けざるを得ない状況が作り出されていること、②先輩社員がメンタリングをせざるを得ない状況が作り出されていることである。以下では、この2つのプロセスを中心に記述を行う。

##### 4-3-1. メンタリングを受けざるを得ない状況

新人たちは、事前に採用説明会などの機会を通じて、タマノイ酢が特徴的な仕事の割り当てを行っていることを知らされている<sup>9)</sup>。しかし、知っているにしても、新人たちはあまりに大きな仕事を任せられることに戸惑いや不安を覚える。また、大きな仕事を割り当てられた新人は、課題を達成するのに必要な知識や情報を持っていない。したがって、課題の遂行のためには、周囲の人々に依存せざるを得なくなる。

次のインタビューは、入社1年目で製品開発の責任者を割り当てられた個人である。すでに触れたように、タマノイ酢では、入社1年目の新人に責任者を任すことが普通に行われる。以下の発言は、タマノイ酢の仕事の割り当てに対する新人の見方を語ったものであるといえよう。

僕以前、仮配属の時には、開発のほうに居まして、飲料の開発をしていたんですけども、最初は、そんなに大きな仕事っていうのはなかったんですけど、突然、チーム編成を発表されて、開発チームの中でも、開発のチームなんですけれども、そちらで「じゃあ、Q氏、この飲料開発して」みたいな。で、「ええっ!？」みたいな(笑)。突然言われて。で、「責任者はQ氏だから」みたいな感じで、「ああ、はい」みたいな感じで(笑)。そこで、まずすごいびっくりして。正直、右も左も分からなくて、何をしていいのかわからないまま、とりあえず、作ってみてみたいになって。最前線に立たされたっていうよりは、突き落とされたんじゃないかなっていうくらいの感じだったんですけど。(入社1年目男性)

このように、このインタビューはいきなり製品開発チームの責任者を任された。こうして新人は、先輩や上司からの支援を受けなければ仕事ができない状況に立たされる。その結果、新人の側から積極的に、支援を求めるようになる。次のインタビューは、このような仕事の割り当てとメンタリング行動との関係について以下のように語っている。

1年目入ってすぐに、「じゃあ、君の仕事はこれだから」というテーマを与えられて、それが割り大きな仕事だったりするんですけど、そこで、当然新人なんで、わからないじゃないですか。1人じゃできない。そこで、当然、自分はこう思って、こうやろうとしてますっていうのを上の人に報告する癖もつきますし、どうしてですかって相談する癖もつくし。(入社1年目男性)

一方、大きな仕事を割り当てられるのは新人に限ったことではない。タマノイ酢では、未経験者に大きな仕事や課題を割り当てるのが普通に行

われている。インタビューの中では、入社したばかりの新人や若手社員に、全社的な責任を負うような仕事を任せることも普通に行われていた。大きな仕事を任された新人や若手社員は、周囲から仕事面での支援を受けるとともに、精神的な支援を受けながら仕事を進めていく。

同様に、頻繁で広範なジョブ・ローテーションは、新人や若手社員に新たな不安や戸惑いをもたらす。次のインタビューは、入社してすぐに製品開発の部署へ配属され、数ヶ月後に営業に異動となった。そのときの状況を以下のように語る。

今まで、開発にいたのに、急に営業に変わって、外に出るっていうのがすごく怖くて、で、どういった話をすればいいのかわからないまま、いろいろ連れていかれて、すごく不安に思ったりとか、営業に行ったら、向こうの人から、すごいいろんなことを言われて、そんなに大したことではないんですけども、いろんなことをわーっと言われて、で、自分がわけわかんなくなると、先輩に「すごく不安で、よくわかんないんです」と言ったら、先輩もすごい真剣に受け止めてくれて、「じゃあ、整理しようか」と言っていて、「これは、こうすればいい、これは、こうすればいい」と。(入社1年目男性)

このインタビューからは、ジョブ・ローテーションを通じて、メンタリングを受けるための行動が促されていることが示されている。インタビューは、ジョブ・ローテーションによって新しい部署に配属され、慣れない仕事に不安や戸惑いを感じた。このような不安や戸惑いを解消するために、先輩社員に支援を求めた。このジョブ・ローテーションが、インタビューにメンタリング行動を受けるように促したのである。

#### 4-3-2. メンタリングを行わざるを得ない状況

また、仕事の割り当ての影響を受けるのは新人や若手社員に限ったことではない。新人や若手社員に大きな仕事を割り当てることや頻繁で広範なジョブ・ローテーションを行うことは、先輩社員にとっては、メンタリングを行わざるを得ない状況となる。既に述べたように、タマノイ酢では、新人や若手社員に全社的な責任を負うような仕事

の割り当てが普通に行われる。このような仕事を達成するためには、先輩や上司が支援しながら、仕事を進めていくことが求められる。

また、頻繁なジョブ・ローテーションによって、新しい担当者に交代すると、周りはその人に対して仕事を教えなければならなくなる。つまり、頻繁なジョブ・ローテーションが行われることで、職場としては新しく配属された個人を支援したり、指導したりしなければ仕事がまわっていきにくい。これが頻繁なジョブ・ローテーションがメンタリング行動に影響を与える第2のプロセスである。このことについて、次のインタビューは以下のように語っていた。

そうしないとたぶん、成り立っていかないんですよ、うちの会社というのが。要するに、人事異動も多くて、育てなきゃ仕事はまわっていかない。まあ、企業ですから、やっぱり仕事がありますよね。で、コストもスケジュールもあってっていう中で、じゃあやっぱり、どうやってやっていくのかというところも、物理的に見たらあると思うんですよね。(入社13年日女性)

以上のように、新人や未経験者に大きな仕事を割り当てることは、メンタリング行動をとらざるを得ない状況を作り出している。それと同時に、そのような割り当てが続くことで、メンタリング行動は行われ続けていくのである。このように、若手社員は新人にとってメンターであると同時に、自分も先輩や同僚からメンタリングを受ける対象となっていく。こうして、大きな仕事の割り当ては、お互いに支えあい、教えあう必要を作り出し、メンタリング関係の形成に影響を与えていると考えられる。

新人や若手に大きな仕事の割り当てが行われることによって、個人はメンタリングを行うことを主体的に意図しているだけでなく、そうする必要に迫られている。個人を育てたり支えたりする上で、組織のマネジメントを機能させることができる。このような状況が、結果として、個人にメンタリング関係の形成を促すのである。

#### 4-4. 導入時研修と仕事の割り当ての関係

ここまでデータを交えながら提示されてきたよ

うに、タマノイ酢では個人にメンタリングの意識や能力、メンタリング関係を形成せざるを得ない状況を導入時研修、仕事の割り当てという2つの組織的な要因がメンタリング行動を促進していることが見出された。これらの要因は、相互に関係を持っている。導入時研修で獲得されたメンタリングの意識や能力は、メンタリングが行える環境でなければ必要がない。また、メンタリングをせざるを得ない状況であっても、個人にメンタリングに関する意識や能力がなければ関係性は成り立っていないのである。

#### 5. ディスカッション

ここまでの議論のように、先行研究では複数の個人によるメンタリング行動が研究されてきたものの、その発生プロセスに関して十分な注意が払われてこなかった。本稿の調査から、メンタリング行動は個人の内的要因に応じてだけでなく、組織のマネジメントという状況に応じて起こることが見出された。このような発見事実は、どのような意味をもっているのであろうか。以下では、先行研究との関わりで議論していく。

本稿のデータから示されたように、タマノイ酢では長期的なキャリアの相談を行ったり、受けたりしているわけではない。ここで行われているのは、年齢や職位に関係なく行われる、より短期的な仕事に関する相談や教育、心理的な支援である。これは、先行研究の結果とも一致している。久村他(1999)では、メンタリング行動のキャリア的機能には年齢との弱い関係があるものの、心理・社会的機能には年齢との関係がないことが示された。また、McManus and Russell (2007)でも、同輩ピアから受ける支援は、年長者から受ける心理・社会的機能の代替にはなるものの、キャリア的機能に関しては難しいことが指摘されている。つまり、メンタリング行動のうち、短期的な仕事に関する支援、心理・社会的な支援は年齢や職位に関係なく行うことができるため、組織的な仕組みを通じて促進できることを示唆している。

しかしながら、これらの行動は仕事に関する短期的な相談や教育に関するものだからといって、

長期的なキャリアと関係しないわけではない。Hall (2002) が指摘しているように、変化の多い環境では、短期的な仕事の連続をキャリアと捉えることができる。その意味では、これらの行動もキャリアに関するメンタリング行動といえる。つまり、組織的な働きかけは、直接的に将来のキャリアの相談や促進を行うことはできなくとも、間接的に促進できる可能性も秘めていると考えられる。

本稿の貢献として、以下の2つが考えられる。前述したように、先行研究では、複数のメンタリング関係がどのように形成されるのかについて、十分な研究がなされてこなかった。本稿では、組織のマネジメントに注目したうえで、複数の個人によって、メンタリング行動が起こるプロセスの検討を行った。これが本稿の第1の理論的貢献といえよう。

第2に、個人のメンタリング行動を独立に分析するのではなく、組織と結びつけながら考察を行ったことに意義があるといえる。既に述べたように、先行研究ではメンタリング関係の先行要因は、個人特性に偏っている傾向があった。しかし、本稿では、組織のマネジメントに注目することの必要性を示唆することができた。

本稿の限界として、以下の2つが考えられる。第1に、一般化の可能性の問題である。本稿では、メンタリング行動が起こるプロセスを、組織のマネジメントという視点から分析、考察してきた。しかしながら、本稿では、単一のケースを通して分析がなされたため、その結論を容易に一般化することはできない。本稿での発見事実が、どの程度、他の企業において成り立つのかについては、他のケースや調査によってさらなる検討が必要である。

第2に、調査手法に関する問題である。本稿では、メンタリング関係が形成されるメカニズムや個別の要因を明らかにするために、質的方法を採用した。しかし、本稿で見出された発見事実を検証するための量的調査が求められる。上記のように、本稿には様々な限界が存在するが、それは同時に大きな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。

## 参考文献

- ・ Allen, T. D. (2003), "Mentoring Others : A Dispositional and Motivational Approach," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No. 1, pp. 134-154.
- ・ Allen, T. D. (2007), "Mentoring Relationships From the Perspective of the Mentor," in Ragins, B. R. and K. E. Kram (eds.) *The Handbook of Mentoring at Work*, SAGE Publications, pp. 123-147.
- ・ 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, 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.
- ・ 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, 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.
- ・ 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.
- ・ 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, pp. 241-267.
  - ・ Chao, G. T. (1997), "Mentoring Phases and Outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No. 1, pp. 15-28.
  - ・ 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 Professiorial Network," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, No. 2, pp. 263-283.
  - ・ 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.
  - ・ Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳「データ対話型理論の発見」新曜社、1996)。
  - ・ Hall, D. T. (2002) , *Career in and out of Organizations*, SAGE Publications.
  - ・ 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) , " Reconceptualing Mentoring at Work : a Develpomental 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.
  - ・ Hunt, D. M. and C. Michael ( 1983 ) , " Mentorship : A Career Training and Development Tool," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 475-485.
  - ・ 金井壽宏 (1993)、『ニューウェーブマネジメント：思索する経営』創元社。
  - ・ Kram, K. E. (1988) , *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (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.
  - ・ 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」『経営行動科学』、第13巻第1号、43-52頁。
  - ・ 久村恵子・船引英子・武田尚仁・坂爪洋美・渡辺直登 (1999)、「メンターとしての適性に関する研究：個人の心理学的特性およびメンタリング経験から」『経営行動科学学会第2回年次大会報告要旨集』117-122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年)。
  - ・ McManus, S. E. and J. E. A. Russell (2007), "Peer Mentoring Relationships," in Ragins, B. R. and K. Kram (eds.) *The Handbook of Mentoring at Work*, SAGE Publications, pp.273-297.
  - ・ 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.

- ・ Pervin, L. A. (1989), "Persons, Situations, Interaction : The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 350-360.
- ・ Ragins, B. R. (1999), "Gender and Mentoring Relationships : Definitions, Challenges, and Strategies," in Powell (ed.), *Handbook of Gender and Work*, SAGE Publications, pp. 347-370.
- ・ 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.
- ・ 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年)。
- ・ 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.

○ ○ ○

- 1) この調査は、タマノイ酢の全面的な支援、協力を得て行われた。代表取締役社長および、窓口となっていたいただいた人事部や秘書の方をはじめ、調査にご協力いただいた方々に心より感謝を申し上げます。
- 2) これら2つの機能は、それぞれ下位次元を持つ (Kram, 1988)。キャリア的機能を構成しているのは、「スポンサーシップ」、「推薦と可視性」、「コーチング」、「保護」、「やりがいのある仕事の割り当て」の5つの下位次元である。心理・社会的機能を構成しているのは、「役割モデリング」、「受容と確認」、「カウンセリング」、「交友」の4つの下位次元である。
- 3) de Janasz and Sullivan (2004) は、このような複数のメンターを持つ考え方をメンタリングのポートフォリオと呼んでいる。
- 4) 彼女らは複数メンタリング関係のことをマルチプル・メンタリング (multiple mentoring) と呼んでいる。
- 5) 彼らは、役割葛藤が増えることについて、調査結果からははっきりとは言えないとしながらも、メンターそれぞれからだされる指導がコンフリクトを起こすことが原因と考えている。
- 6) データは、神戸大学大学院教授・金井壽宏先生・高橋潔先生、神戸大学大学院准教授・鈴木竜太先生、甲南大学経営学部准教授・尾形真実哉先生との共同研究によって集められた。
- 7) Kram (1988) は、研究という観点からは、インタビュー調査では「メンター」という言葉を使わないほうがよいとし、より一般的な概念として「関係性」または「関係」を中心概念として用いている。
- 8) 例えば、Allen et al. (1997) では、「誰かを助けたい」などもメンタリングとして解釈している。
- 9) 採用説明会では、「新人に最前線に立ってもらおう」という表現が用いられていた。