

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年6月18日現在

機関番号：36301

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22730325

研究課題名（和文）メンタリング行動の先行要因に関する実証研究

研究課題名（英文）Antecedents of mentoring relationships

研究代表者

麓 仁美（FUMOTO YOSHIMI）

松山大学・経営学部・准教授

研究者番号：10549299

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、個人のメンタリングに影響を与える要因を明らかにすることである。特に、本研究では、メンタリングの組織的要因と個人的要因に注目し、定性的調査と定量的調査から分析と結果の考察を行った。

分析の結果からは、メンタリングは、先行研究が想定してきたような個人の心理的な問題だけでなく、組織の仕組みやシステムを通じて形成される組織的、構造的な問題であるということが示唆された。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to investigate antecedents of mentoring relationships. In particular, in this study, we focus on organizational factors and individual factors of mentoring relationships, and examine the analyses and results derived from quantitative surveys that were conducted using questionnaires.

The survey results show that individual factors were not the only factors encouraging mentoring within the organization. Further, it was possible to encourage mentoring at the workplace and in the organization through organizational factors rather than systems.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	700,000	210,000	910,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：メンタリング、メンター制度、マネジメント、キャリア

## 1. 研究開始当初の背景

2000年以降、日本ではキャリアに対する関心が高まりつつある。この背景には、成果主義の導入や終身雇用制の崩壊といった組織的な要因が存在する。これらの組織変革により、組織に頼り切りであったキャリアを、自分でどのようにマネジメントしていくのかについて、個人の注目が集まっている。こ

れまでの研究から、キャリアをマネジメントするためには、メンターを得ることの重要性が指摘されている。

先行研究においても、個人がメンタリングを受けることは、様々なキャリア上の成功をもたらすことが明らかにされている。特に、日本人のキャリアに関する研究では、日本人のキャリアのあり方そのものが、メンターの

ような支援者を必要としていることが示唆されている。

一方で、メンタリングの重要性は、企業側にも言えることである。メンタリングによるプロテジェの能力の開発は、そのまま組織にとって、コア人材や専門人材の育成に結びつくであろうし、組織的に人材資源開発にかかるコストを節約することができる。また、メンタリングは、組織文化や価値、理念、規範などの組織に関する情報を伝達する手段として優れているといわれる。

以上のように、組織全体でメンタリングが起こることは、そこで働く個人や組織にとって有形無形の効果をもたらす。しかし、組織的にメンタリング行動を促す施策として、今まで採用されてきたメンター制度の導入などの直接的な制度によるアプローチは、様々な問題を引き起こす可能性を持っていた。そのため、組織は個人の自発的なメンタリングを組織的に起こすことが必要となってくる。しかしながら、組織的に個人の自発的なメンタリングを促進しようとする研究は、ほとんどされていない。メンタリングを促進する要因として、組織的な要因に着目した研究はあるが、ここでの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。本研究は、このような課題の克服を目指すものである。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、個人のメンタリングに影響を与える要因とそのメカニズムを明らかにすることである。本研究では、メンタリングと組織的要因や個人的要因との関係に注目し、定性的調査と定量的調査から分析と結果の考察を行う。

## 3. 研究の方法

本研究では、事前のインタビュー調査・質問票調査・事後のインタビュー調査の3つのステップを採用した。

### (1) 事前のインタビュー調査

「第1ステップ」では、「メンタリング関係はどのように生じるのか」を研究課題とし、事前のインタビュー調査を行う。ここでは、メンタリング関係が生じる背景には、どのような組織的要因や個人的要因が存在するのかについて、インタビュー調査を通じて調査し、得られた定性的データは「絶えざる比較法」に基づいた分析を行った。インタビュー調査は、調査範囲は限定せざるを得ないものの、まだほとんど知られていないような現象について理解するために用いることが可能な方法である。インタビュー調査の対象は、関西にある食品メーカーに所属している従

業員43名に対して行われた。

### (2) 質問表調査

第2ステップは、メンタリング行動の先行要因に関する質問表調査である。質問票調査は、関西にある家電メーカーA社に所属するホワイトカラーに対して行われた。ここでは、第1ステップのデータをもとに、質問紙の作成を行った。調査は、A社に所属する従業員のうち、600名に対して行われ、回収数は328票、回収率は59.6%であった。質問表調査によって得られたデータは、統計用ソフト(SPSS)によって分析が行われた。

### (3) 事後のインタビュー調査

第3ステップは、質問表調査の結果に関するインタビュー調査である。インタビュー調査は、第2ステップの調査協力者のうち40名を対象とした。このインタビューは、第2ステップで行った質問表の調査結果に関する背景の探索を目的として行われた。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半構造化インタビューの形式で行われた。ここで得られた定性的データもまた、第1ステップと同様に、Glaser and Strauss(1967)の提唱する「絶えざる比較法」に基づいて分析が行われた。これらのデータを基に、メンタリングに影響を与える要因とそのメカニズムに関する分析と考察を行った。

## 4. 研究成果

本研究の主たる発見事実として、次の3点を挙げることができる。それは、(1) 個人的要因は1対1関係と1対多関係の両方に影響を与えること、(2) 組織的要因は1対多関係に影響を与えること、(3) 組織的要因と1対1関係の間には関係が見られなかったことである。

(1) 個人的要因は1対1関係と1対多関係の両方に影響を与える

まず、本研究の発見事実としてあげられるのは、個人的要因は1対1関係と1対多関係の両方に影響を与えていることである。ここで用いられている個人的要因は、ローカス・オブ・コントロールと親和欲求であった。ここでの発見事実は、1対1関係や1対多関係といった形の違いにこだわらず、プロテジェが持っている価値観や考え方がメンタリングを受けるかどうかに影響を与えていることを示唆している。これらの発見事実は、これまでのメンタリング研究の結果とも整合性がある。

(2) 組織的要因 (役割曖昧性とタスク相互依存性) は1対多関係に影響を与える

次に、本研究の発見事実として、組織的要因に関する2つの次元 (役割曖昧性とタスク相互依存性) は、1対多関係に影響を与えていることがあげられる。特に、役割曖昧性は、1対多関係の3つの次元それぞれに強い負の影響を与えることが示された。インタビュー調査の分析結果も踏まえ、組織的要因とメンタリングの関係を1つ1つ検討していくことにしよう。

#### ①役割曖昧性

まず、役割曖昧性に関しては、役割がはっきりするほど、メンタリングを受けやすいことが結果から示された。インタビュー調査では、役割の明確性として、①仕事そのものをはっきりわかっていることと、②職場における自分の位置づけがはっきりと認識されていることの2つが示された。この2つの役割の明確性を念頭に、質問表調査での発見事実を見ていこう。

まず、キャリア的機能に関しては、自分の仕事をはっきりしている個人の方が、将来のキャリアに関する支援を受けていることが示された。インタビュー調査では、仕事そのものをはっきり割り当てることで、周囲がその人に対してどのようなキャリア支援を行えばよいのかがわかるようになることが発見された。また、職場における位置づけをはっきり認識させることで、自分が育てられる、教えられる立場であることを認識し、積極的にまわりに働きかけることで、将来のためのキャリア支援を受けやすくなっていると考えられる。

第2に、心理・社会的支援に関しても、自分の仕事をはっきりしている個人は、周囲から心理的なサポートを受けていることが示された。インタビュー調査では、仕事をはっきりしている人は周囲が何をやっているのか、その人が抱えている悩みをわかってもらいやすいことが示された。そのために、心理的なサポートを受けやすいと考えられる。

第3に、ヘルピング機能に関しては、自分の仕事をはっきりしている個人の方が、仕事そのものを手伝ってもらっていることが示されている。これには、同僚を助けたくともその同僚が何をしているのか、あるいはどんな仕事上の課題を抱えているのか、といった情報がなければ行動を起こすことができないことが理由としてあげられる。また、自分の役割がはっきりしているということは、同じ職場の同僚の役割もはっきりしていることが考えられる。そのため、自分が困っている点や教えてもらいたいことを誰に尋ねればいいのかをわかっているから、周囲に支援や助言を求めやすいと考えられる。

#### ②タスク相互依存性

次に、タスク相互依存性は、メンタリングのキャリア的支援とヘルピングに正の影響を与えることが示された。キャリア的支援に関しては、相互依存的であることが育てる意識を生み、育成や支援行動につながっていることが、インタビュー調査の発見事実からも明らかになっている。また、ヘルピングに関しては、お互いの仕事が相互に依存しているために、お互いの情報や悩みを共有しており、必要なときには協力することが可能になっていることが考えられる。

(3) 1対1関係と組織的な要因の間には関係が見られなかった

3つ目の発見事実としては、1対1関係には組織的な要因があまり影響しないことが示された。具体的には、役割がはっきりしている個人は、1人のメンターから心理社会的支援とヘルピングを受けていることが示されたが、将来のキャリアのための支援には関係が示されなかった。また、個人が相互依存的な仕事をしているかどうかは、1人のメンターから様々な支援を受けるかどうかと関係は示されなかった。

これは、(2)の発見事実と併せて考えるとすれば、メンタリング関係を個人の心理的な問題として捉えるのか、もしくは仕組みやシステムを通じて形成されるものと捉えるのかということが理由であろうと考えられる。1人のメンターを得るには、メンタリングを受ける個人自身がどのような特性を持っているのかに左右される。しかしながら、多数のメンターを得るには、個人自身の特性の問題としては考えにくい。むしろ、個人を取り巻く背景によって、メンタリングが生じると考えられる。そのため、1対1関係には、組織的な要因よりも、個人的な要因の方が強く影響しているであろう。

これらの発見事実は、個人が1人のメンターを持つかどうかは組織的に働きかけることは難しいが、職場の複数のメンバーからメンタリングを受けることは組織的に促すことが可能であることを示している。これは同時に、個人が職場の中の複数の個人からサポートを受けるかどうかは、先行研究が想定していたような個人の問題だけではなく、構造的な問題でもあることを示している。つまり、プロテジェとメンターの1対1関係は、個人的なメンタリングと言えるが、1対多関係は、個人を取り巻く組織や職場によって促される組織的なメンタリングということができよう。

本研究では、文献研究、インタビュー調査、

質問票調査を通して、組織や職場が個人のメンタリングに与える影響を分析、考察してきた。しかし、本研究で示された結論は、まだこの研究課題に対して、端緒をつけたにすぎない。その結果、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2点である。

第1に、本研究で発見されたいくつかの知見を他のケースや調査によって検証する必要がある。本研究の調査からは、組織が個人のメンタリング関係の形成に影響を与えることが示された。しかしながら、本研究では2社に所属する個人に対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。したがって、他の組織における調査による理論の一般化が求められる。

2つ目に、職場要因を集団レベルとして集計し、本研究の発見事実に対して、さらなる分析を行う必要がある。本研究の量的分析で扱われている職場要因は、個人に対する質問票に基づいている。しかし、今後は、職場に関する変数を集団レベルとして集計し、メンタリング行動に与える影響を見ていく必要がある。

最近の組織行動論では、そのような集団の変数と個人の変数を同時に取り扱う場合は、クロスレベル分析を行う必要があることが指摘されている。今後は、このクロスレベル分析を用いて、より職場の要因を捉えていく必要があるといえよう。

上記のように、本研究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。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

麓 仁美 (FUMOTO YOSHIMI)

松山大学・経営学部・准教授

研究者番号：10549299