



|              |   |
|--------------|---|
| Title        | メンタリング関係における親密性：メンタリング段階の横断的分析  |
| Author(s)    | 田中, ちひろ   |
| Citation     | 対人社会心理学研究. 2001, 1, p. 185-192  |
| Version Type | VoR   |
| URL          | <a href="https://doi.org/10.18910/12574">https://doi.org/10.18910/12574</a> |
| rights       |   |
| Note         |   |

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## メンタリング関係における親密性 - メンタリング段階の横断的分析 -

田中ちひろ（大阪大学大学院人間科学研究科）

職業社会における援助者であり助言者であるメンターと被援助者であるプロテジェとの関係は、時間の経過に伴ってその支援の内容、二者間の相互作用、関係性の質などが段階的に変化するとされている。本研究では、メンター関係が継続する期間の長さが、メンターから提供される支援の質と程度を変化させるかどうかを実証的に検討した。その結果、メンタリングの内容は、メンター関係が継続する期間の長さよりも二者間の親密性と強く関連していた。この結果についてメンタリングが提供される際の動機の点から議論を行う。

キーワード：メンタリング、メンター、親密性

### 問題

早期成人の職業的アイデンティティ形成やキャリア発達を促すとして、教育、経営、心理の各分野で注目を集めているメンタリングの概念は、職業社会におけるインフォーマルな支援的関係と定義される。職業社会にエントリーしたばかりの若手を導き、助言を与え、その自立を見守る存在をメンターと呼び、メンターが行うさまざまな支援はメンタリングと呼ばれている。メンターの具体的支援内容は、プロテジェと呼ばれる被援助者のキャリア進展に直接に影響を及ぼすような道具的・情動的なキャリア的支援と、未熟さ故に迷ったり悩んだりするプロテジェを情緒的に支え手本を示す心理社会的支援の二つの機能に大別されることが多い(Kram, 1985 他)。機能や内容は異なるものの、メンターが行う支援はいずれも、プロテジェの職業人としての成熟と人格的成長を志向しているという点で一致する。

メンタリング関係は上述の如く若年者の成長を目的とする支援関係であるため、その関係が継続する時間は若年者が十分に成熟し支援が不要になるまでと長期間にわたる。この間、メンターから提供される機能、個人の経験、相互作用の質は発展的に変化する。Kram(1983)は、18 組のメンタリング関係に対するインタビュー調査によって、メンターとプロテジェ間の関係は時間の経過に伴い 4 つの段階を経て変化することを明らかにした(Table 1)。

Kram(1983)によると、メンター - プロテジェ間の相互作用の内容は、両者のキャリア発達の進展と親密性の増加に伴って変化する。プロテジェのキャリアが進むにつれ、必要とされる援助の質が変化することと、メンター自身の組織内影響力の変化により提供できる援助が限定的になることで、必然的に授受される支援内容は大きく変化するからである。また、関係の継続により情緒的な親密感が高められ、それが両者の間で交わされる相互作用の頻度や内容に影響を与えている。

この段階化はメンターやプロテジェを取り巻く環境の変化を考慮すると極めて妥当と考えられるが、Kram(1983)のインタビュー調査以来、4 つのメンター段階による関係の質的变化を実証した研究は見当たらない。Chao(1997)では、Kram(1983)のメンタリング各段階の定義に基づき、メンターを持っている被験者を 4 段階に分類し、段階によりメンタリング機能に差異がみられるかどうか分析した。その結果、創始段階でのメンタリングの程度が他の段階より有意に低くなっていたが、後続の 3 段階の間では頻度、内容ともに差が見られなかった。

**Table 1 メンター関係の段階 (Kram, 1983 より訳出)**

| 段階                     | 定義   | 転換点  |
|------------------------|--|--|
| 1. 創始<br>Initiation    | 6 ヶ月～1 年間<br>関係が開始し、両者にとってメンタリング関係が<br>重要になる時期           | ・両者の利益が一致<br>・仕事に関係する相互作用の機会がある  |
| 2. 養成<br>Cultivation   | 2～5 年の期間<br>メンタリングのキャリア機能、心理的機能が最大<br>に提供される時期           | ・相互作用の頻度が増加<br>・情緒的な結びつきが深まり、親密性が増加する  |
| 3. 分裂<br>Separation    | 構造的な役割関係やその関係の情緒的経験の<br>重要な変化の後、6 ヶ月～2 年                 | ・若手はもはや指導を必要としない<br>・年長者は中年の危機に直面し、有効なメンタリング機能<br>を提供できない<br>・転属や異動のため、相互作用の機会が限定される |
| 4. 再定義<br>Redefinition | 分裂段階以降の不定期間<br>関係が終了、または異なる特徴が取り込まれ、同<br>僚のような友好関係が形成される | ・分裂段階のストレスが減少し、新しい関係が形成される<br>・同僚的な地位が達成される  |

メンタリングにおける関係性の質的な変化プロセスは確かに存在すると想定されるが、これまで実証的に明らかにされておらず、二者間で交わされる相互作用や支援内容は、Kram(1983)が提唱するように一定の変化パターンを辿らない可能性もある。むしろメンタリング機能は、二者間の関係特性である親密性や両者のキャリア発達に直接に影響を受けていると見る方が妥当であろう。

本研究では、メンターシップの長さにより、受け取られるメンタリングの内容に差異がみられるかどうかを実証的に検討することを目的とする。また、メンタリング関係における親密性とメンタリング内容との間に関連があるかどうかを明らかにし、メンタリング関係の経過における相互作用の変化について考察する。

## 方法

### 調査時期

1999 年 8 月～9 月

### 調査対象者

製造業を中心とする大規模企業 3 社に勤務する従業員 187 名を対象に調査を行った。男女の内訳は、男性 181 名(平均年齢：37.19 歳  $SD=8.68$ )、女性 8 名(平均年齢：27.38 歳  $SD=2.67$ )であった。女性が少数のため、女性サンプルのデータは分析から除外した。分析に使用した男性対象者の平均勤続年数は 15.26 年( $SD=9.76$ )。

### 質問紙の構成

**メンター** メンターに関する設問は以下の 4 点である。メンターの有無、メンターが直属の上司であったことがあるか、メンタリング関係の期間、最近(6 ヶ月以内、メンターが過去にいたという場合には関係が終る頃)、提供されたメンタリングの内容。

のメンターの有無に関しては、メンタリングの定義(Jacobi, 1991)より、「組織内外のあなたより年長の人物で、あなたに特別に目をかけ、あなたの職業人としての成長や人格的成長を支援してくれる人物はいませんか。また過去にそのような人物はいましたか」という設問文を用いた。のメンタリングの内容については、田中(1999)の調査で用いたメンタリング行動尺度から、メンタリングの 2 つの支援的機能「キャリア支援機能」及び「心理社会的支援機能」を端的に示す行動項目 5 項目ずつを抜粋して用いた。例えば、プロテジェのキャリアを直接伸展させるキャリア機能項目は、「やりがいのある仕事の機会を提供してくれた」「新しい技能を習得するような仕事を与えてくれた」などであり、情緒的なサポートを提供する心理社会的支援には、「キャリアや進路の変更について相談に乗ってくれた」「仕事に関する悩みをしばしば聞いてくれた」などが含まれ、各項目について「1. 全くそう思わない」から「5. 非

常にそう思う」の 5 件法で質問した。

**メンターとの親密性** メンターに対する親密性の程度を問うため、山下ら (1995) の親密性尺度から、本研究の主旨に沿うよう、メンター - プロテジェ間の親密性として適当な 8 項目 (5 件法) を選んで使用した。項目内容は、「 さんには、気兼ねなく何でも話せる」、「 さんに対しては心が開ける」、「 さんのことがとても好きである」などが含まれる。8 項目の信頼性係数は  $\alpha = .911$  となり、尺度として内的一貫性が確認された。

## 結果

### メンターの特徴

**メンターの有無** 分析対象者のうち、メンターが「いる」(または「いた」)と回答したサンプルは 95 名 (52.5%) であり、「いない」と回答したサンプル数 86 (47.5%) を上回った。メンターがいるという回答傾向は設問文中の定義により大きく変動するものであるが、一般的なメンター保持傾向が 20 ~ 40% であることを考慮すると、メンターが存在する率が高いといえる。

2) 直属の上司 メンターが存在すると回答した群 ( $n=94$ ) のうち、メンターが現在または過去に直属の上司であったと回答したサンプルは 74 名 (78%) であり、メンターが直属の上司であったことがないと回答したサンプル 21 名 (22%) を大きく上回っている。一般的に、接触頻度や上司としての職務特性から、直属上司がメンターの役割を担うことが多いため、最も重要なメンターとして直属上司が挙げられる傾向が強い (小野, 西村, 1999) が、本調査でも同様の傾向を反映している。2 項検定の結果でも、偶然の比率 (検定比率 = 50%) より観測比率が統計的に有意に高いことが示された ( $p < .001$ )。

3) メンタリング関係の期間 メンターとの支援関係がどの程度継続しているか (または、継続したか) という、メンタリング関係の期間の長さの平均は、88.97 ヶ月 (約 7 年 5 ヶ月,  $SD=74.61$ , 最長 27 年, 最短 1 年 2 ヶ月) であった。メンタリング期間の長さによって全サンプルを 3 分割し、各群を短期群、中期群、長期群とする。各群におけるサンプルの平均年齢、勤続年数を Table 2 に示す。

Table 2 メンタリング期間の長さ、年齢、勤続年数の平均値

| メンタリング期間    | 短期 ( $n=33$ ) | 中期 ( $n=30$ ) | 長期 ( $n=31$ ) |
|-------------|---------------|---------------|---------------|
| 期間の長さ (月)   | 27.79         | 65.07         | 177.23        |
| ( $SD$ )    | (6.50)        | (17.41)       | (64.66)       |
| (min.-max.) | (14-36)       | (39-102)      | (120-324)     |
| 年齢 (歳)      | 34.97         | 36.50         | 44.16         |
| ( $SD$ )    | (7.34)        | (7.80)        | (7.56)        |
| (min.-max.) | (24-54)       | (27-54)       | (29-57)       |
| 勤続年数 (年)    | 12.61         | 14.97         | 23.40         |
| ( $SD$ )    | (9.40)        | (9.35)        | (7.94)        |
| (min.-max.) | (1-36)        | (4-39)        | (10-39)       |

### メンタリング段階によるメンタリングの内容の変化

メンタリング期間の長さによって、提供されるメンタリングの内容が変化するかどうかを以下では検討する。メンタリング段階を独立変数としメンタリング内容の 10 項目を従属変数とする多変量分散分析 (MANOVA) を行ったが、メンタリング段階の有意な効果は見られなかった。項目ごとに単変量の分散分析を行ったところ、「キャリアや進路の変更について相談に乗ってくれた」( $F(2,88)=5.82, p < .005$ )、「個人的な不安や心配事に、親身になって相談にのってくれた」( $F(2,88)=6.95, p < .005$ ) の 2 項目でメンタリング段階の主効果が有意となった。多重比較検定 (Tukey) によって、「キャリアについて相談」の

項目では短期群が中期群より有意に低く、「個人的な心配事の相談」項目でも短期群が中・長期群より有意に低いという結果が得られた。Figure1 は、メンタリング段階による上記2項目の平均値をプロットしたものである。Figure1 から、キャリアや個人的な悩みに関する相談的支援は、メンタリング初期段階では低いが関係の継続によって増加する傾向があることが示唆される。

### メンタリング段階による親密性の変化

親密性に及ぼすメンタリング段階の影響を検討する。8つの尺度項目を従属変数、メンタリング段階

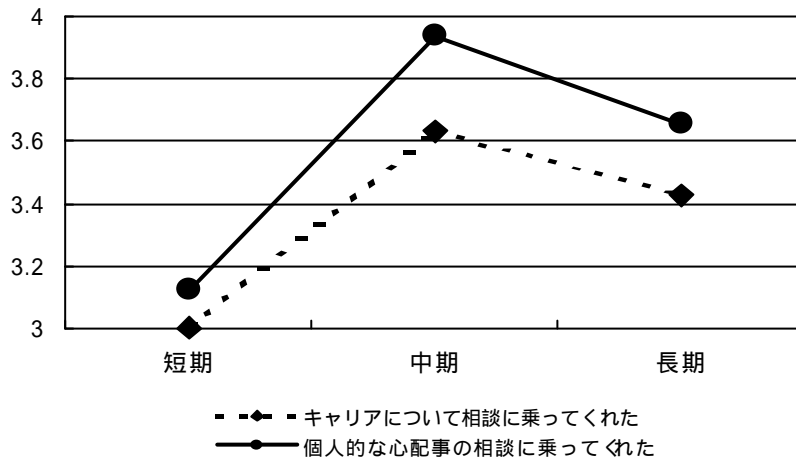


Figure 1 メンタリング段階によるメンタリング内容の変化

を独立変数とする多変量分散分析(MANOVA)を行ったところ、メンタリング段階による傾向差が見られた。(Willks's  $\lambda = .753$ ,  $F(16,156)=1.49$ ,  $p<.10$ )。個別項目への分散分析では、「自分に自分の弱い部分を見せることができる」( $F(2,85)=3.89$ ,  $p<.05$ )、「さんには気兼ねなく何でも話せる」( $F(2,85)=3.83$ ,  $p<.05$ )、「さんに自分の情けない部分を見せることができる」( $F(2,85)=3.13$ ,  $p<.05$ )の3項目にメンタリング段階の主効果が有意であった。群内平均値を比較すると、3項目のいずれもメンタリング中期が最も高い値を示しており、多重比較検定(Tukey)でも短・長期群と中期群の間に有意差が認められた。Figure2 は、親密性の上記3項目の平均をメンタリング段階の群内平均によって比較したものである。これら3項目は自己開示に関わるという点で共通しており、この結果からメンタリング関係の中期段階で最も自己開示に関連する相互作用が多くなることが示唆される。

また、Figure1とFigure2を比較するといずれも中期群が高い傾向を示しており、メンタリングの相談に関わる2項目と親密性の自己開示に関わる3項目とが関連のあることが十分に予想される。親密性のメンタリング内容への効果をコントロールするために、親密性の上記3項目を共変量として共分散分析を行い、メンタリングの相談に関する2項目(「キャリアについて相談に乗ってくれた」「個人的な相談に乗ってくれた」)それぞれに対するメンタリング段階の効果を検討した。その結果、どちらの項目に対しても有意なメンタリング段階の効果は認められなかった。したがって、メンタリング期間の長さは開示に関わる親密性を媒介して、メンタリングの相談機能に影響を及ぼしていることが明らかとなった。

## メンタリング内容と親密性との関連

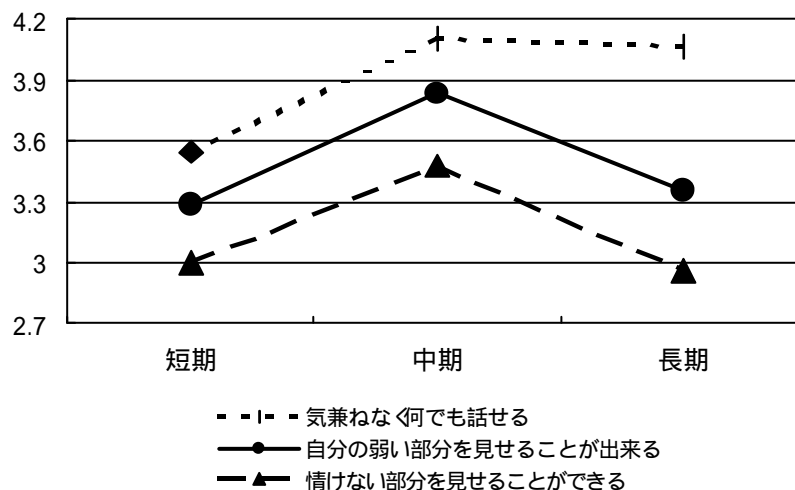
メンタリング内容 10 項目と親密性 8 項目の各項目間の相関係数を求めた。結果を Table 3 に示す。

**Table 3** メンタリング内容と親密性の相関係数

| 親密性項目          |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
|----------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 気兼ねなく何でも話せる  | 5 ウマがあう             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 2 心が開ける        | 6 自分の弱い部分を見せることができる |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 3 とても好きである     | 7 情けない部分を見せることができる  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 4 気取らず自然にふるまえる | 8 何でも打ち明けられる        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 親密性項目          |                     | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           |
| メンタリングの内容      | 1 やりがいのある仕事の機会を提供   | .052        | .176        | .168        | .091        | .135        | .097        | .089        | .190        |
|                | 2 新しい技能を修得できる仕事を提供  | .055        | .119        | .045        | .062        | .038        | .059        | .123        | .165        |
|                | 3 顧客や取引先など人脈を作ってくれた | .148        | .063        | .111        | .090        | .080        | .101        | .246        | .084        |
|                | 4 他の管理職や仲間を紹介       | <b>.289</b> | .235        | <b>.281</b> | .160        | .204        | .210        | .198        | .239        |
|                | 5 昇進や異動の機会に推薦       | .159        | .172        | .207        | .204        | .087        | -.053       | .046        | .094        |
|                | 6 キャリアについて相談に乗ってくれた | <b>.329</b> | <b>.334</b> | .158        | .265        | .260        | <b>.321</b> | .128        | .211        |
|                | 7 仕事の悩みを聞いてくれた      | <b>.411</b> | <b>.430</b> | <b>.440</b> | <b>.382</b> | <b>.444</b> | <b>.457</b> | <b>.417</b> | <b>.470</b> |
|                | 8 個人的な心配事の相談に乗ってくれた | <b>.538</b> | <b>.422</b> | <b>.301</b> | <b>.332</b> | <b>.403</b> | <b>.487</b> | <b>.339</b> | <b>.441</b> |
|                | 9 仕事に関する意見に共感してくれた  | <b>.496</b> | <b>.471</b> | <b>.479</b> | <b>.455</b> | <b>.479</b> | <b>.526</b> | <b>.350</b> | <b>.559</b> |
|                | 10 実力を認めてくれた        | .246        | <b>.273</b> | <b>.386</b> | <b>.298</b> | <b>.295</b> | .213        | .253        | .275        |

太字は1%水準で有意 (両側)であった相関係数

相関分析の結果、「仕事の悩みを聞いてくれた」、「個人的な心配事の相談に乗ってくれた」、「仕事に関する意見に共感してくれた」などメンタリングの心理社会的サポートに属する項目と親密性の各項



**Figure 2** メンタリング段階による親密性の変化

目との関連が高いことが明らかになったが、キャリア的サポートに関するメンタリングは親密性の各項目とは特に関連が見られなかった。

ここまでメンタリング期間の長さがメンタリング内容、二者間の親密性に及ぼす効果を検討した結果、二者間で授受されるメンタリング内容は、期間の長さに規定されるというよりは、メンター - プロテジェ間の関係特質的な親密性に規定されていると言える。逆に、親密性はメンターがプロテジェに対して

行う支援行動に対する評価であるとも考えられ、その因果関係は本研究の分析で明らかにすることは難しいが、両者は相互に影響を及ぼしあうと想定するのが妥当であろう。

## 考察

メンター - プロテジェ関係の継続に伴い、提供されるメンタリングの内容が変容するかどうかを本研究では横断的分析を用いて検証した。その結果、授受されるメンタリングの内容は、関係が継続する期間の長さ依存というよりは、二者間の親密性と関連があることが示された。メンタリングがプロテジェのキャリア発達を目指して提供される支援であることを考慮すると、プロテジェのキャリア伸展や関係の継続に伴って支援の内容や頻度が変化するのは必然と考えられる。しかし、これまでのところこの段階的变化プロセスは定量的に明らかにされておらず、本研究の結果もメンタリング期間の長さによる変化を確認できなかった。この理由として以下の 2 点が考えられる。

まず横断的研究による個人差や年代差の影響の可能性があげられる。キャリアの進捗は個人によって大きく異なり、時間経過によってメンタリング期間を一元的に段階化すべきではないともいえる。実際、定性的研究ではメンタリングの段階的变化が確認されている(Kram, 1983)。

また、本研究で二者間の親密性がメンタリング期間の経過よりもメンタリング内容と強い関連があったという知見が得られたことから、メンタリングが親密性に基づいて提供されている可能性が考えられる。一般にメンターが支援を行う動機はプロテジェの資質や将来性に対する期待とされるが、本研究におけるメンタリング関係の多くが上司 - 部下関係というオフィシャルな関係の間に形成されていたことを考慮すると、日本の職業組織における典型的なメンタリング関係は、オフィシャルな関係の中で生まれる親密性を基盤としているともいえる。つまり、まず親密な関係が形成され、関係の展開に伴いプロテジェのキャリア的、人間的成熟に影響を及ぼすような相互作用が生ずると予想される。したがって、提供されるメンタリングは時間経過やプロテジェのキャリア発達に影響をうけなかったのであろう。

これらの考察を検証するには、縦断的調査と、メンタリングを行う動機についてのメンターに対する質的な調査が必要である。それによって、明確なメンタリング関係の展開と様相に関する知見が得られ、メンターとプロテジェの双方にとって良好なメンタリング関係の形成過程が明らかにされるものと期待される。

## 引用文献

- Chao, G.T. (1997) Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, **51**, 15-28.  
Erikson, E.H. (1982) *The life cycle completed*. W.W. Norton & Co., New York.  
Jacobi, M. (1991) Mentoring and undergraduate academic success; a literature review. *Review of Educational Research*, **61**, 505-532.  
Kram, K.E. (1983) Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, **26**, 608-625.  
Kram, K.E. (1985) *Mentoring at work*. Scott Foresman and Company, Illinois.  
Levinson, D.J., Darrow, D.N., Klein, E. B., Levinson, M.H. & McKee, B. (1978) *The seasons of a man's life*. Alfred A. Knopf, New York.  
小野 公一, 西村 康一 (1999) ソーシャル・サポートとメンタリング - キャリア発達をめぐる社会的支援の実証的研究 - . 亜細亜大学経営論集, **34**, 39-57.  
田中 ちひろ (1999) 組織内メンタリング行動尺度の作成, 日本心理学会第 63 回大会発表論文集, 1042 .  
山下 京, 八木 隆一郎, 田中 大介 (1995) 親密性の構造 1. 日本社会心理学会第 36 回大会発表論文集, 392-393.

## **A cross-sectional study on mentoring phases.**

Chihiro TANAKA(*Graduate School of Human Sciences, Osaka University*)

Theories on mentorship have advocated that a relation between a mentor and a protégé in which the former provides the latter with supports in occupational society changes gradually contents of the supports, interaction, quality of relationship, etc. as progress of time and the protégé's career development. In this study, it was examined whether the duration of a relation between a mentor and a protégé influences quality and extent of the support being offered from the mentor. Consequently, the contents of the support were strongly correlated with the intimacy between the mentor and the protégé rather than the duration of the relation. A discussion on this result was conducted in terms of the mentor's motive on offering support to the protégé.

Keywords : mentor, mentoring, intimacy