

総説 メンタリングとは何か 一定義とその効用—

What is mentoring? Its definition and effects

榊原 圭子¹⁾
Keiko Sakakibara¹⁾

1)東洋大学
1) Toyo University

Abstract

As society undergoes major changes, people must be more proactive and independent in their work and lives. Mentoring is an important resource in that approach. Mentoring provides career support, psychosocial support, and role modeling, which all promote the growth, learning, and development of the recipients (mentees) and givers (mentors). This study elaborates on three aspects of mentoring. First, while many studies have focused on mentoring's benefits for career development, recent studies have examined its role in maintaining and improving well-being. Second, major social changes have altered the concept of mentoring from that of an intra-organizational, hierarchical, one-to-one relationship to that of an intra- and inter-organizational, diverse relationship occurring within multiple networks. Third, mentoring should be seen as a resource for dealing with challenges not only in the early stages of one's career but also in the middle and late stages, such as in achieving a work-life balance and transitioning to the next phase of life. This study recommends recapturing mentoring as a resource for enriching life, and it recommends examining mentoring's practical effects.

要旨

社会が大きく変化する中、私たちは働き方や生き方をもっと主体的・自主的に考えていく必要がある。その時に重要な資源としてメンタリングがある。メンタリングはキャリア的支援・心理社会的支援・ロールモデル的支援を提供し、支援を受けるもの（メンティ）、支援者（メンター）の相互の成長、学び、発達を促進する。本稿では以下の3点について議論する。第一に、これまでの多くの研究は、メンタリングのワークキャリアへの効用に注目していたが、近年では well-being の維持向上の側面にも注目が集まっていることである。第二に、社会の大きな変化に伴い、メンタリングが組織内・上下・一対一という関係と捉える伝統的な考え方から、組織内外・多様な関係・複数のネットワークへと新しい捉え方に変化していることである。第三に、メンタリングはキャリア初期における課題への対処資源だけでなく、キャリア中期や後期における課題、すなわち仕事と個人の生活の両立葛藤や次の人生の模索という課題への対処資源にもなりうることの検討の必要性である。そしてメンタリングを、人生を豊かに生きるための資源としてとらえ直し、それを実証していくことを提案する。

キーワード：メンタリング、ネットワーク、ワークキャリア、ライフキャリア、対処資源

Keywords: mentoring, network, work career, life career, resources

1. 序文—今なぜメンタリングに注目するのか。

今日、働く人を取り巻く社会は大きく変化している。終身雇用制はすでに崩壊し、経営環境の変化に伴う組織の再編などにより、安定した雇用は望めない。また働く人の意識も変わり、同じ組織に継続勤務するという考え方から、その時々自分の状況に合わせて勤務先を変える、独立して個人事業者になるなど、働き方も多様化している。さらに COVID-19 によってテレワークが急速に浸透し、在宅ワークという新しい働き方をする人も増えている。このように社会が大きく変化する中で、私たちは自分の働き方や生き方をもっと主体的・自律的に考えていく必要がある。その時に他者からの支援は重要な資源となる。仕事に迷い、新たな道を模索している時、仕事でさらなる展開を望む時に、誰かに相談することで考え方が整理され、解決の糸口となるヒントを得ることが出来ることを、私たちは経験的に知っている。そして相談できる相手とは、信頼が置いて気軽に話すことが出来る人である。キャリアに関する研究では、このような相手を「メンター」、支援を受ける人を「メンティ」、両者の関係を「メンタリング」と呼ぶ。

2. メンタリングの定義

「メンター」という言葉は、ギリシャ時代の吟遊詩人であったホメロスの著作である『オデュッセイア』に登場す

る「メントル」という男性の名前に由来する。物語の主人公であるオデュッセウス王がトロイア戦争に赴く際に、息子テレマコスの教育を友人メントルに託した。メントルは男性であるが、知恵の女神アテナが姿を変えたものとも考えられている。メントルは、テレマコスの良き指導者、理解者、支援者としての役割を果たしたことから、メンターは信頼のおける助言者を意味する言葉になった¹。

メンタリング研究の第一人者である Kram は、メンターとは自らの知識や経験をもって、経験の少ないもの（メンティ）のキャリア発達のために、継続的に支援を提供する人であるとし、このような関係性をメンタリングと呼んでいる²。メンタリングは人生を変えるような関係性で、お互いの成長、学び、発達を促進する。それは職業人としての成長を導くとともに、私たちの人生を変える可能性を持つ³。このようにメンタリングは私たちの人生を豊かにする非常に重要なものである。

3. メンタリングにより提供される支援

Kram (1985)は、メンタリングは「キャリア的支援」と「心理社会的支援」の2つを提供するとしている。「キャリア的支援」とは、組織の上層部に対するメンティのアピール、挑戦し甲斐のある仕事の割り当てなどにより、メンティの仕事上の発達を支援するものである。一方「心理社会的支援」とは、メンティを無条件に受容し、心配や悩み事に助言するなどによって、メンティの職業人および個人としての成長を助け、自尊心・自己効力感の醸成を促すような支援行動である⁴。

心理社会的支援で最もよく見られるのが「ロールモデルの提示」である。これはメンターがメンティに必要な態度や価値観を身に着けるように、意識的・無意識的に手本を示すものである。ロールモデルの提示は、メンターの行動をメンティが見て学びを得るものであり、キャリア的支援や心理社会的支援のように、メンターが自ら動いて支援を提供するものとは性格が異なる。したがってロールモデルの提示を第三の支援機能として、心理社会的支援から切り離して考えるほうが妥当であるという意見もある。これについては統計的な検証もなされている^{4,5}。

Kram 自身もメンターからの支援に関するインタビューを行った結果、ロールモデルの提示は、キャリア的支援、心理社会的支援とは別の独立した支援機能であると結論づけている⁶。これらを踏まえると、メンタリングによって提供される支援は「キャリア的支援」「心理社会的支援」「ロールモデル的支援」の3つであると言えよう。

4. メンタリングはどのような効用をもたらすのか

これらの支援を提供するメンタリングは、どのような効用をもたらすのか。以下ではメンティへの効用、メンターへの効用、そして組織への効用の3つの点から先行研究を整理する。

メンティへの効用に関する研究の多くはキャリアの開発という側面に着目しており、その中でも最も頻繁に検討されているのが職務満足感である。具体的には、メンターを持つ人は持たない人に比べて職務満足感が高い、またメンターを持つ人の中でその支援量が多い人ほど職務満足感が高い、というものである⁷。このほか、キャリア満足感や継続勤務意欲についても同様の結果が得られている。

メンターへの効用については、メンタリングを提供することによるキャリアプラトー（昇進・昇格の可能性に行き詰まり、モチベーションの低下や新しい能力開発の機会を失うこと）の回避や、リーダーシップスキルやコーチングスキルの開発などが挙げられる^{8,9}。

組織への効用については、組織効率という面で議論されることが多い。例えば、メンターとメンティの間でのコミュニケーションが行われることにより、組織全体としての情報共有やコミュニケーションが促進される、メンターからメンティに「知」の伝承が行われる、組織全体として離職が防止される、などである¹⁰。

近年の研究では、メンタリングのストレスの対処や well-being の維持向上の資源としての側面も注目されている。Nielson et al (2010)は、メンターを持つ人は持たない人に比べて仕事と家庭生活の両立葛藤が少ないこと、メンターを持つ人の中でもその量が多いほど両立葛藤が少ないことを報告している¹¹。榊原ら (2018) では、メンターの有無によって両立葛藤の程度が異なることを示し、かつメンターとメンティの性別によっても差異があることを報告している¹²。Well-being との関連性については、専門職におけるバーンアウトが取り上げられることが多い。Van Emmerik ら (2014) は、大学教員でメンターを持つ人は持たない人よりもバーンアウトしにくいことを明らかにしている¹³。医療者については、特に若手の医師を対象としたものが多く見られ、米国の外科レジデントにおいて、メンターを持つ人は、持たない人に比べてバーンアウトしにくいこと、日本の臨床研究医でも同様の結果が得られている¹⁴。

このようにメンタリングは様々なメリットをもたらすことから、組織の人材開発の一環として取り入れられている。一般には「メンター制度」、学術的にはフォーマル・メンタリングと呼ばれる。これは従業員の能力開発のために、組織が人為的に構築するメンタリング関係である。独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2020) によると、調

査への回答企業 2640 社のうち従業員の能力開発のためにメンター制度を導入している企業は、大企業（従業員数 300 人以上）では 22.8%、中小企業（従業員数 30－299 人）では 10.7%であった¹⁵。民間企業の調査では、従業員数 1001 名以上の大規模企業での導入率は 54%であった¹⁶。このように日本では企業規模が大きいほど導入が進んでいるが、総じて導入率は低い。メンター制度が浸透している米国では、2009 年と若干古いデータであるが、Fortune500 企業の 70%がメンタリング制度を導入していた¹⁷。一方、米国企業で働く正社員 3000 人を対象とした調査では、これまでメンターがいた人は 56%であり、そのうち会社のメンタリング制度によるメンターは 25%であったという¹⁸。このことから日本よりもメンタリングが浸透している米国においても、メンター制度の対象となる人はごく限られていることが示唆される。

メンター制度によるフォーマル・メンタリングと自然発生的に起こるインフォーマル・メンタリングを比較した研究は少なく、どちらが優れているのかについて明確ではない。フォーマルかインフォーマルか、ということよりもメンタリングへの満足感、つまりメンターとメンティとの関係性が良好であるかどうかが重要であることが指摘されている¹⁹。両者の関係性が良い場合は、メンティの職務満足感、組織へのコミットメントが高く、離職意向が低いことも確かめられている²⁰。インフォーマル・メンターの場合は、メンティは自分でメンター選択するため、メンターへの満足度はより高い可能性がある。人為的に構築されるフォーマル・メンタリングが効果的なものとなるには、十分に配慮したマッチングプロセス、キャリア的支援と心理社会的支援の両方を重視すること、メンターの十分なコミットメント、メンタリングのゴールの理解と共有、メンタリングのトレーニングなどがカギとなる²¹。これらにより、メンターとメンティの間で信頼感を醸成し、満足度を高めることがきわめて重要である。メンターとメンティの関係性についての詳細は本誌の Kasuya 論文を参照されたい。

5. メンタリングの新しいアプローチ

メンタリングの研究は 1970 年代から見られ、最も初期の Levinson らの研究では、メンターを「最も複雑で個人の発達にとって重要な関係の一つである。メンターは通常は 4－5 歳年長で、豊富な経験を持つ年長者で、教師であり、助言者であり、スポンサーである」と定義されている²²。つまりメンターは同じ組織に所属する年長者で、メンターとメンティは一对一の関係であることが前提であった²³。この考え方は 2000 年代に至るまでメンタリング研究の主流であった。しかし働く人を取り巻く環境が変化し、人々のキャリアに対する考え方も変わる中、メンタリングの定義も新しい時代に即したものが必要となる中で、Higgins と Kram がこれまでの伝統的なメンタリングに代わり、発達支援的ネットワークという考え方を紹介した²⁴。この新しい考え方は米国の主要経済誌である Wall Street Journal に掲載され²⁵、メンタリング研究の新たな方向性を示した。

この記事の冒頭には、「ビジネスで成功する古典的なレシピは、一人のメンターと一緒に働くことであった。しかし今日、それでは通用しない（中略）しかし仕事の世界は複雑さを増し、一人のメンターがすべてのことに良いアドバイスや機会を与えることが不可能である」と述べられている。そして、新しい状況に対応していくためには一人のメンターではなく、ネットワークが必要であることを主張している。変化の背景として以下の四点があげられる。

第一に雇用関係の変化である。企業間での競争はグローバルレベルで激化しており、企業にはより効率的な経営が求められるようになった。組織の再編成や業務の外部委託は当たり前になり、終身雇用は過去のものとなった。働く人は自分のキャリアを自分で切り拓かなければならない。そのためには勤務する組織の人からだけでなく、組織外の人からも支援を受ける必要がある。

第二に IT 技術の急速な発展である。今日、仕事を行う上で IT を使いこなすことは不可欠である。以前は長年の勤務によって得た知識、ノウハウ、人脈などが価値の源泉であった。しかし新しい技術を学び、活用する能力が重要になった今、こうした力を持つことがキャリア開発上欠かせない。これまでのように年長であるから良い支援が提供できるという状況ではなくなっている。

第三に組織構造の変化があげられる。企業の経営形態は、合併や吸収、他企業との協働、事業の海外展開などの変化にさらされ、よりスピーディな判断や動作が求められるようになり、そこで働く人も影響を受ける。終身雇用が前提であった時代には、メンターとメンティの関係性は比較的安定していたが、変化が激しい環境においては、両者の関係は不安定になる。また個人が直面する課題も多様になり、一人のメンターによってすべての支援を受けることは難しくなっている。

第四に、組織メンバーの多様化がある。少子高齢化による労働力不足への対処として、女性の労働市場への参加が大きく進展している。LGBT など、新しいジェンダーの概念も加わっている。定年退職後にも働き続ける人が増え、

定年という概念も曖昧になりつつある。またグローバル化の進展により、職場の多国籍化も進み、様々な文化的背景

を持つ人たちが同じ職場で働いている。正規雇用・非正規雇用など、雇用形態も多様化している。従来の職場における多数派である「日本人」「正社員」「男性」の支援ニーズと、上記のような新しい組織メンバーの支援ニーズは異なる。例えば家庭責任を多く担うのは、いまだに女性である場合が多い。家庭を持ちながら働く女性にとっては、仕事と育児・介護などを両立させるための支援が重要である。男性上司の理解や支援は欠かせないが、女性上位者や同僚から、経験に基づいた助言や支援を受けることは非常に有用である。また、育児休業を取得する男性はまだ少なく、そうした希望を持っている人は経験者からの助言が役に立つだろう。多様化する組織メンバーの多様なニーズを、組織内の特定の一人のメンターで満たすことは現実的ではない。

以上の要点をまとめたのが表1である。

表1：メンタリングのとらえ方の比較

	伝統的なメンタリング	新しいメンタリング (発達支援的ネットワーク)
メンターとメンティの関係	同じ組織内 上下関係 1対1 メンティがメンターから学ぶ	組織内外（同じ職業、地域、家族など） 多様な関係（上下関係、横の関係） 多対多、ネットワーク 相互に学ぶ合う
提供される支援	仕事に関係すること	仕事や個人の生活に関係すること

(Kram & Higgins, 2001 より作成)

Murphys & Kram (2010)は、組織内外の複数メンターの支援に着目し、その有用性を検討している。仕事関係のメンターは上司、以前の上司、同僚など、仕事関係以外のメンターは、両親、配偶者、親戚、友人、指導教員、コミュニティのメンバーなどであった。分析の結果、仕事関係のメンターからの支援量が多いほどメンティの給与が高く、キャリア満足感が高いことが示された⁶。これは仕事で支援が受けられることによって仕事のパフォーマンスが高まり、その結果良い評価や高い給与を得ることが出来、自分のキャリアに満足感を得ると説明できる。一方、仕事以外のメンターからの支援量が多いほど、メンティのキャリア満足感が高く、人生満足感も高いことが示された。これについては、家族や友人などから仕事に対する姿勢を学んだり、仕事と個人の生活の両立に関しての助言を受けたりすることによって、キャリアや人生に対する満足感が高まることが示唆される。今日のように社会や組織が大きく変化する状況においては、仕事での関係性よりも仕事以外の関係性の方がより安定している可能性が高い。今後、仕事以外のメンタリング・ネットワークはより価値を増すであろう。

労働環境の変化だけでなく、働く人の価値観の変化もメンタリングのあり方に影響を与えている。仕事は生きる上で大きな意味を持ってきた。それは現在でも変わらない。しかしワークライフバランスという言葉が浸透し、働き方改革という政策にも見られるように、今日の日本では、働き方を見直すことは大きな課題であり、きわめて重要である。仕事だけでなく個人の生活も大切にしたいと考える人が増えている。これまでのようにキャリアを仕事中心に考える「ワークキャリア」から、仕事を含めて生き方全般を意味する「ライフキャリア」へと、人々の関心は移っている。そのような人は、現在の勤務先に継続就労することや、今の仕事を続けることを必ずしも前提としていない。その時々自分のニーズにあった働き方を求め、勤務先や仕事を変える。COVID-19を経て、テレワークという新しい働き方が浸透し、より自由度の高い働き方を求める人も増加している。このような人にとっては、自分の職場外のメンターは、ライフキャリアを考える新たな視点や支援を提供してくれる。年長者よりも若い人の方が、一般的には柔軟な考え方を持つことから、年下のメンターから学ぶことも多いだろう。転職の際には、「弱い紐帯」が価値を持つ²⁶。すなわち、新規性の高い価値ある情報は、社会的つながりの弱い人達からもたらされる。メンタリングの文脈で考えると、キャリアの課題に対し、別の組織や仕事以外の関係性の人など、物理的・心理的に離れている人が、自分では思いもよらなかったような助言や解決方法を与えてくれると言えるだろう。

6. これからのメンタリング研究

メンタリングが日本で導入されたのは1990年代で、欧米に比べて20年ほど遅れている。厚生労働省が女性社員の活躍推進を目的として「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」を発行したのは2012年であり、メンタリングが日本の産業界に広がり始めたのはここ10年ほどである。メンタリングの実証研究も欧米が大きく先行している。医療者におけるメンタリング研究も同様である。PubMedで“mentoring” & “health professional”をキーワード

ドに検索をすると、過去10年間でヒット数は2000件を超える。これに“Japan”を追加すると、結果は20件となり、日本の医療者でのメンタリングの展開とメンタリング研究の広がりはこれからであることがわかる。

欧米における医療者を対象としたメンタリング研究は、その多くが若手の医療者のキャリア初期におけるキャリア開発、組織社会化をテーマとしている。これについて Burgess et al (2018) はつぎのように述べている、「多くの研究がメンティとして若手医療者に着目しているが、キャリアのどの段階にいる人でも、メンタリングから恩恵を受けることが出来る。(中略) 組織構造や文化の問題など、若手だけではなく、経験の長いスタッフも困難を抱える。とりわけ医学教育者や女性医療者はメンタリングの対象から外れがちであり、そうした人たちを含めたメンタリングが求められる」²⁷。

今後のメンタリング研究では、キャリア初期の若年者だけではなく、中期にいる30-40代や、後期の50-60代を対象に、それぞれの年代が持つ課題に対するメンタリングの効用の検討が必要である。30-40代では子育てと仕事の両立が主な課題であるが、メンタリングと両立葛藤の関連性を検討した研究は少ない。職場や職場以外のメンターからの支援は両立葛藤を低減するのか、どのようなメンターからの支援が有効なのか等を明らかにすることが必要であろう。50-60代は次のキャリアの模索も課題となる。退職を前にこれからの人生をどのように生きるのか、ライフワークとして何に取り組むのかなどは、長寿化の時代に誰にとっても重要な課題であり、これについて語り合い、支えあえるメンタリング・ネットワークは貴重な資源となろう。

これまでメンタリングは組織におけるキャリアの成功の手段として捉えられていた。しかしこれからは、私たちが人生を豊かに生きるための資源として捉え直すことを提案したい。そして、メンタリングは人生のあらゆるステージで有効であることを、研究を通して実証していきたい。

謝辞

本稿は、第2回日本メディカルコミュニケーション学会大会(2022年10月1日)におけるシンポジウム「医療者におけるメンタリング」での発表内容をもとに作成いたしました。当該学会で発表の機会をくださった関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

研究資金

無

利益相反自己申告

無

引用文献

1. 渡辺直登, 久村恵子. メンター/メンタリング入門. 東京: プレスタイム社; 1999.
2. Kram KE. Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life. Glenview: IL: Scott Foresman Co. 1985.
3. Ragins BR, Kram KE. The Roots and Meaning of Mentoring. In Ragins, B.R., & Kram K. E. (Eds.), The Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publication; 2007.
4. Baugh GS, Scandura TA. The effective of multiple mentors on protégé attitudes toward the working setting. Journal of Social Behavior & Personality. 1999;14: 503-22.
5. 榊原(関)圭子, 石川ひろの, 木内貴弘. 日本語版 Mentoring Functions Questionnaire 9 項目版 (MFQ-9) の信頼性・妥当性の検討. 産業衛生学雑誌. 2013; 55 (4): 125-34.
6. Murphy W M, Kram KE. Understanding non-work relationships in developmental networks. Career Development International. 2010; 15(7): 637-63.
7. Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. Career benefits associated with mentoring for protégé: a meta-analysis. The Journal of applied psychology.2004; 89(1): 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
8. Allen TD, Lentz E, Day R. Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors. Journal of Career Development. 2006; 32(3); 272-85.
9. Lentz E, Allen T, Borman WD, Judith P, Bryant B. The Link Between the Career Plateau and Mentoring: Addressing the empirical gap. Master Thesis, 2004; University of South Florida. <https://digitalcommons.usf.edu/etd/1129/>
10. Gagliardi AR, Webster F, Perrier L. et al. Exploring mentorship as a strategy to build capacity for knowledge translation research and practice: a scoping systematic review. Implementation Sci.2014; 9: 122. <https://doi.org/10.1186/s13012-014->

[0122-z](#)

11. Nielson TR, Carlson DS, Lankau MJ. The supportive mentor as a means of reducing work–family conflict. *Journal of vocational behavior*. 2001;59(3): 364-81.
12. 榊原圭子. メンタリングは働く人のキャリア課題の対処資源となり得るのか. *福祉社会学研究*. 2018; 15: 139-64.
13. van Emmerik H. For better and for worse: Adverse working conditions and the beneficial effects of mentoring. *Career Development International*. 2004; 9 (4/5): 358-73.
14. Perumalswami CR, Takenoshita S, Tanabe A, et al. Workplace resources, mentorship, and burnout in early career physician-scientists: a cross sectional study in Japan. *BMC Med Educ*. 2020; 20: 178. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02072-x>
15. 独立行政法人労働政策研究・研修機構. 人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査. 2020. <https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/206.pdf>
16. HR 総研. 人材育成「新入社員研修」に関するアンケート調査結果報告. 2019. https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=239
17. Gutner T. Finding Anchors in the Storm: Mentors. *The Wall Street Journal*, January 27, 2009. <https://www.wsj.com/articles/SB123301451869117603>
18. Olivet Nazarene University. Study explores professional mentor-mentee relationships in 2019. <https://online.olivet.edu/research-statistics-on-professional-mentors>
19. Chao GT. Formal mentoring: Lessons learned from past practice. *Professional Psychology: Research and Practice*. 2009; 40(3): 314–20. <https://doi.org/10.1037/a0012658>
20. Ragins BR, Cotton JL, Miller JS. Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*. 2000; 43: 1177-94.
21. P-Sontag L, Vappie K, Wanberg CR. The practice of mentoring: MENTTIUM corporation. In Ragins BR, Kram KE. (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication; 2007.
22. Levinson, D.J. *Seasons of a Man's Life*. Broadway, NY: Knopf; 1978.
23. Ragins BR, McFarlin DB. Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*. 1990; 37(3): 321–39. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90048-7)
24. Higgins MC, Kram KE. Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *The Academy of Management Review*. 2001; 26(2): 264-88.
25. Kram KE, Higgin MC. A New Approach to Mentoring. *The Wall Street Journal*, September 22, 2008. <https://www.wsj.com/articles/SB122160063875344843>
26. Granovetter M. *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1995.
27. Burgess A, van Diggele C, Mellis C. Mentorship in the health professions: a review. *Clin Teach*. 2018;15: 197-202. <https://doi.org/10.1111/tct.12756>

*責任著者 Corresponding author : 榊原圭子 (sakakibara@toyo.jp)