

日本企業における メンタリング研究の動向と課題

杉 沢 有 梨

I. 問題と目的

1. Society5.0 時代に求められるキャリア発達支援

日本政府が策定した「第5期科学技術基本計画」(2016)では、人類がこれまで経験してきた社会を、狩猟社会(Society1.0)、農耕社会(Society2.0)、工業社会(Society3.0)、情報社会(Society4.0)と呼び、これらに続くべき新たな社会を「Society5.0」と名付けた。Society5.0時代とは「デジタル革新と多様な人々の想像・創造力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を想像する社会」である。Society5.0時代に必要とされる人材像はこれまでとは大きく変化し、従来必要とされていた、ルールや手順を正確に守る人材だけでなく、果敢に新しいことに挑戦し、社会の仕組みを一から創り直して、設計できるような人材が求められる(日本経済団体連合会, 2018)。

これからの社会に必要とされる人材の変化に伴い、企業では雇用・採用・育成システムの見直しを検討しなければならない。ひとたび、就社して正社員というメンバーシップを手に入れると、終身雇用制の下で職場内での集合研修やOJT、ジョブローテーションによって、社内キャリアを積んで、その年功によって評価を受けるという日本のメンバーシップ型雇用は、多くの企業で長きにわたって採用され、経営環境の変化に伴い少しずつ変容してきたが、最近では時代に合わない部分が出てくるなど、現実面でも課題が顕在化してきている。具体的には、年齢や勤続年数の上昇に伴って処遇される年功型の処遇制度では、多様な人材の処遇が難しく、活躍を阻害する一因になっ

ていたり、転職を含めたキャリア形成検討の阻害要因になっていたりする。また、年功型賃金の下、社会人材の採用の検討にあたりどのような処遇が適正なのかが判断しにくいという面もあり、優秀な若年層や高度人材、海外人材の獲得が困難になっているだけでなく、社外や海外への人材流出リスクが上昇している。さらに、画一的な施策や制度によって、自身の成長と活躍の機会が失われていると感じる社員が存在し、エンゲージメントを低下させている可能性があると考えられる（日本経済団体連合会，2021）。総務省「労働力調査」（2021）によれば若年層（15-24歳および25-34歳）を中心に外部労働市場の流動性が高く、日本では転職が一般化しつつあること、転職サイトや口コミサイト、転職エージェントを通じた他社の情報の入手可能性が高いことから、離転職意思は実際の離転職活動に結びつきやすいことが予想される。近年では、副業などを通じた知識・スキルを求める人材が増え、仕事に対して、会社や上司が設計して従業員に与えるものという前提が変化している（川上，2017；藤沢・高尾，2020）。また、自身のキャリアを組織に委ねるのではなく、自分のキャリアに自分で責任を取ろうと行動し舵取りするキャリア観が見られる（鈴木，2014）。一方、キャリア発達支援は、組織内キャリアの重要な人材育成であり、その一つであるメンタリングは、心理・社会的機能により心理エンパワーメントを介して離転職意思を低減させることが可能である反面、キャリア意識が高まり、自身のキャリア形成を組織外に求める結果、離転職意思と離転職活動を促す可能性も考えられるが、メンタリングは直接的に離転職活動に影響しないことが示されており（藤本，2022）、組織目標と自身のキャリア目標との整合性を見出し、所属組織で進むべきキャリアの道筋を描くことができれば（坂本，2009）、そのことが離転職活動を阻止する可能性があると言える。つまり、やり方さえ間違わなければ、メンタリングは優秀な人材のキャリア発達支援を行うことでエンゲージメントが高まり、人材流出リスクの低減に寄与することが可能であるという考えの下で、メンタリングを主題とする。尚、メンタリングを主題に選んだ背景として、著者が以前会社員だった頃、所属する企業で行われていたメンター制度の基準や内容が曖昧で属人的であるが故、場合によっては機能不全になり得ることに課題意識を持ち、メンタリングの実態を体系化し、より

企業組織の現場に即した形を追究したいと思い、メンタリングに関する文献研究を行うことにした。

2. メンタリングについて

メンタリングとは「知識や経験の豊かな人々(メンター)が未熟な人々(プロテジェ)のキャリア形成と心理・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うこと」と定義される概念である(久村, 1999)。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」という意味である(Kram, 1988)。メンターが支援する対象者は「メンティ(Mentee)」または「プロテジェ(Protégé)」と呼ばれ(出野, 2016)、その多くは、職場や企業内で生じる関係であり、職場や組織の中の間人関係の1つとして位置づけられる。以下、本研究ではメンティとして統一する。元来、ギリシャ神話の勇将オデシウスが息子の教育を託した名教師メントルにその語源があり、従来は主に教育学で用いられてきた(渡辺, 2001)。尚、組織におけるメンターの定義とは「経験豊かな従業員であり、プロテジェに対して役割モデルを演じ、指示や方向性を示し、キャリアプランや対人的発達に関するフィードバックを行い、またキャリア発達の機会に影響を及ぼす組織の意思決定者へ可視性をもたらす人」となる(久村, 1999)。

メンターの支援行動であるメンタリングの機能は、Kram(1985)によるキャリア的機能と心理・社会的機能の2つの主要な機能に分類することができる。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」ための支援をいう(Kram, 1985)。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。それに対して、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」支援をいう(Kram, 1985)。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。

3. 企業におけるメンタリング

近年、メンタリングが注目されている背景として、個人のキャリアにおける支援行動の重要性が高まっていることが挙げられる（麓，2019）。昇進や給与といった客観的なキャリアの成功，キャリア満足や在職の意思といった主観的なキャリアの成功には、支援者の有無や支援の量が影響を与えていることを明らかにされており、メンターを持つ人は持たない人に比べ、キャリア発達に関連するアウトカムであるキャリア満足感，職務満足感，昇進期待が高いという研究結果が確認されている（Allen et al., 2004）。また、受ける側だけでなく、支援を行うことは、行う側の昇進や給与といった客観的な成功と職務満足や組織コミットメントといった主観的な成功にも関係していることが調査から示されている（Allen et al., 2004）。

キャリア発達研究によれば、メンタリングは各キャリア発達段階における重要な発達課題であり、促進要素である（Erikson, 1963 ; Dalton et al., 1977 ; Levinson et al., 1978 ; Kram, 1985）。Schein（1978）は、キャリア初期における発達課題として「メンターとの出会い」、中期キャリアでの発達課題として「メンターとの関係の強化とメンターになることへの認識」、中期キャリア危機期での発達課題として「メンターとしての役割受容」、後期キャリアの発達課題として「メンターとしての役割」を明示している。従来、メンタリングは中年期の発達課題であったことから、中年期の年長者から成人前期の年少者に対して行われる支援行動として捉えられてきた。しかし、ここで想定されてきたのは、安定したキャリアを歩むことのできる状況であり、そのような状況では年長者からの支援の価値が高いが、個人のキャリアを取り巻く環境の変化は、個人のメンタリングに対しても変化をもたらした。現在のような不安定な状況では、年長者からの支援の価値が低く、助言が時代錯誤である可能性もある（Kram & Hall, 1996）。そうしたことから、Higgins & Kram（2001）に提唱された「発達のネットワーク（Developmental network）」のように、職場の上司や同僚，同期といった、年長者に囚われない多種多様かつ重層的な複数の主体によって行われるメンタリングに近年、注目が集まっている。つまり、メンターを年長者とは位置づけず、職場の先輩や同僚もメンタリング行動をとることができるものとしている（麓，

2010)。そのようなメンタリングでは、個人の意識が育つのを待つのではなく組織が積極的に働きかける必要性が増していると言える。メンタリングは元来、個人の自発性に基つて行われる役割外の行動である。しかし、組織が積極的に従業員に働きかける必要性が増している昨今、組織が個人のメンタリングをマネジメントする手法として多くの企業で導入されているのが、メンター制度である。メンター制度とは、制度に個人のメンタリングを落とし込むことによって、組織が直接的に個人のメンタリングに介入し、行動を促そうという試みである。

厚生労働省（2013）によると、メンター制度について「豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動であり、キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす」と定義されている。メンタリングを行うかどうかや受けるかどうかを個人の自発性に任せただけの場合、支援を行う個人、それを受ける個人がいる一方で、支援を行わない個人、それを受けられない個人がどうしてもでてくるのが先行研究で明らかになっている。（Turban & Lee, 2007）。こうした問題を受け、全ての人に平等にメンタリングを受ける機会を提供することを意図し、メンター制度は設計・導入された。アメリカを中心とした海外では、失業率の増加を背景に、1980年代から米国を中心に、いわゆるメンター制度である企業による公式なメンタリング・プログラムが人材育成ツールとして採用され広がってきた（渡辺,2004）。それに伴い、キャリア発達における有効性について関心が高まり、多くの実証研究が進められてきた（合谷,2004）。

一方、日本では、OJT(On the Job Training / 職場内訓練)を中心に上司や先輩等の年長者が、経験の少ない若年者に対して丁寧な指導・育成を行ってきており、1990年代から公式なメンタリング・プログラムを導入してきた。制度によって組織から指名されたメンターから受ける公式メンタリングでも、従来のメンターから受ける非公式メンタリングでも、同等の効果があると単純に仮定された上で、制度への落とし込みがなされてきた（Ragins & Cotton, 1999）。

4. 研究目的

本研究では、日本企業におけるメンタリングの既存研究についてレビューを行い、公式・非公式メンタリングの有効性、メンタリング行動に影響を与える要因、男女の性差、メンタリングを促進させる教育などについて幅広い知見を網羅的に概観することで、これまでの研究成果を整理する。既存研究の動向を踏まえた上で、研究されていない範囲を特定し、今後研究していくべき方向性について見解を示すことを目的とする。

II. 方法

対象研究論文の検索には、電子論文検索データベース (CiNii Research) を使用した。日本企業でメンタリングが導入されるようになった 1990 年代から現在に至るまでとして、期間は 1990 年～2022 年 (2022 年 9 月時点)、言語種別は日本語、タイトルおよび抄録内の検索式は (“メンタリング”OR “メンター”) AND (“企業”OR “組織”OR “キャリア”OR “日本”)を用いた。この検索式で全文アクセス可能な論文を対象として検索を行った結果、205 件がヒットした。そのうち重複した 6 件を除外した (199 件)。

これらの文献のうち、以下の適格基準に該当する文献を選択し、それ以外の本研究テーマと関連のない論文を 153 件除外した (46 件)。適格基準とは、①日本の民間企業に勤務する人々が対象である、②メンタリング行動の効果が主題である、の 2 つである。①に非該当の文献は 147 件、②に非該当の文献は 6 件であった。次に適格性が評価された文献 46 件をすべて入手して読み、学会抄録等の二次文献を 26 件除外した (20 件)。最終的に 20 件の文献をレビューの対象とした (図 1)。文献の検索方法と採択基準は、スコーピングレビューのガイドラインの日本語訳 (沖田ら, 2021) を参考にした。尚、本研究はすべて公開されている文献に基づいており、個人情報の特定や保護等に関する倫理的基準に該当する項目はない。

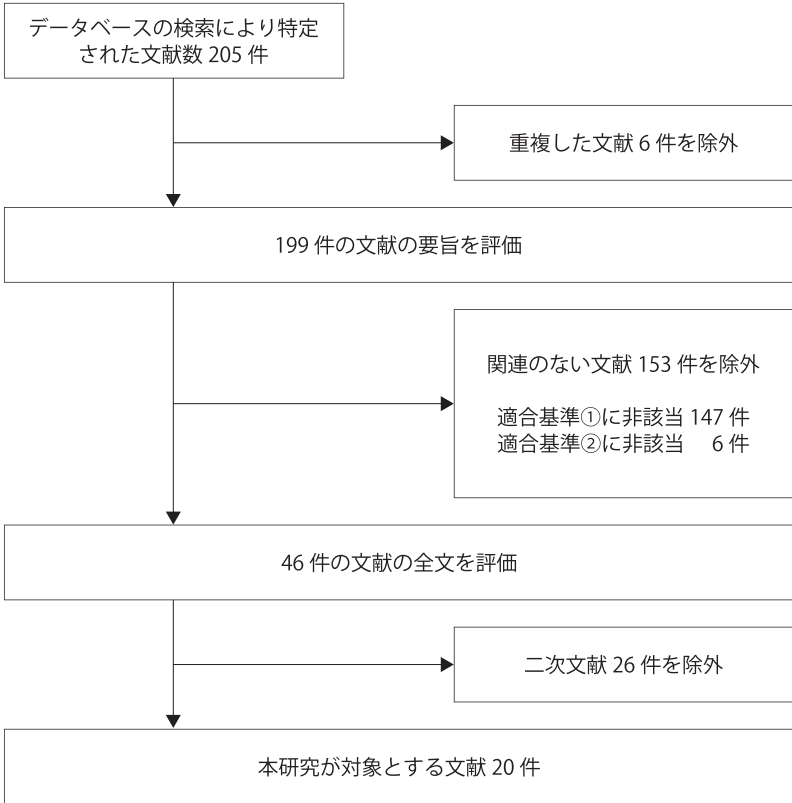


図1 文献検索、選定の流れ

Ⅲ. 結果

1. レビュー論文の概要

本調査に用いた論文 20 件を表 1 に示した。刊行年と件数は、1997 年 1 件、1998 年 1 件、1999 年 1 件、2000 年 2 件、2001 年 1 件、2004 年 1 件、2005 年 1 件、2010 年 3 件、2011 年 1 件、2014 年 1 件、2016 年 2 件、2018 年 2 件、2019 年 1 件、2021 年 1 件、2022 年 1 件（2022 年 9

月12日時点)であった。研究実施国は全て日本であり、日本企業について調査された日本語の論文である。調査対象は、企業に勤務する正社員の男女が6件(#1,3,5,8,19,20)、企業で部下を持つ管理職層及び役員層が5件(#4,6,11,14,16)、企業に勤務する女性社員が4件(#2,7,9,10)、企業に勤務する若手従業員が3件(#12,15,17)、既存研究のレビューが2件(#13,16)であった。

2. 公式・非公式メンタリングの有効性

公式メンタリングについては、メンティの能力開発を目的に組織がマッチングしたメンターとの関係であり、非公式メンタリングとは自然発生的に生じたメンターとの関係である(榊原,2018)という定義もあるが、企業によってマッチングの基準が異なる上、自然発生的というのも業務を通じてなのか業務外での私的な交流から生まれるのかについては曖昧である。そのため、本研究において、公式メンタリングとは、業務上の利害関係が生じる関係性に基づくものとし、非公式メンタリングとは、業務上直接の利害関係がない間柄に基づくものと定義する。例えば、同じ部署の先輩社員は必ずしも組織がマッチングしたメンターではなくとも、業務を通じた交流を主とした繋がりのために公式なメンタリング関係とする。本研究では、公式・非公式メンタリングの有効性について言及している論文は17件あり、公式メンタリングの方が非公式メンタリングよりも有効性が高いとするものが10件(#4,5,6,7,8,10,14,15,17,19)、非公式メンタリングの方が公式メンタリングよりも有効性が高いとするものが4件(#3,12,13,18)、公式・非公式メンタリングに有効性の差異は見られないとするものが3件(#1,9,16)であった。

具体的には、公式メンタリングの有効性を主張する研究では、大半の人が直属上司または同部署の先輩がメンターと回答している(#5,7)、上司を軸とする複数メンターを所有する人々は、単独または複数にかかわらず非上司メンターを所有する人々よりも、より多くのメンタリング行動を享受できることが確認された(#8)、必要とされる知識や技術が部門ごとに特化した職種の若手従業員にとっては、他部門へと関係性を拡大することよりも、同一部門内での関係性を強くすることの方が重要だと言える(#17)などの結

果が示された。非公式メンタリングの有効性を主張する研究では、若手社員のうち高成長群は上下・社内外を問わず多様で緩やかな関係性を築いている(#12)、公式の関係よりも非公式の関係の方が、よりキャリア的支援と心理・社会的支援を受けており、非行式メンタリングに比べて公式メンタリングは、機能不全を表すネガティブメンタリングの起きる頻度が高い(#18)、不成功な、未熟な公式メンタリング関係から生じる個人の自尊心の損失、フラストレーションの増強、両者間の悪感情といったネガティブな効果やメンタリング関係を結ぶために生じるリスクも確認されている(#3)、などが挙げられる。公式・非公式メンタリングの有効性の差異は見られないと主張する研究では、企業で働く人々の間においてキャリア的機能のみならず、心理・社会的機能を含むメンタリング行動が、公式、非公式にかかわらず行われていることが確認できた(#1)、公式メンターと非公式メンターでは性格が異なるが、その支援によるメンティへのアウトカムへの影響には必ずしも差が見られない(#16)といった結果が示された。また、非公式メンタリングについて、男性メンティは自然に社内の非公式なネットワークからもキャリア発達上の支援が得られるが、女性は非公式なネットワークへのアクセスを得にくく、男性メンターによりそれが可能になると、キャリア発達を促進させキャリア満足感を高める(#8)といったように、単に有効性の差異だけでなく、非公式なメンタリング関係の得にくさについても言及されていた。

3. メンタリング行動の影響要因

メンタリング行動を促進する要因は様々な影響が考えられるが、本研究ではメンター、メンティ、組織(職務)の3つの側面に分けて分析を行った。結果は、全ての論文がメンタリング行動に影響を与えている要因について言及しており、メンターの個人特性やパーソナリティを要因とするものが10件(#1,3,4,7,10,11,13,15,18,19)、メンティの個人特性やパーソナリティを要因とするものが12件(#1,2,3,6,8,10,12,13,14,17,18,20)、組織や職務の特性を要因とするものが18件(#10,14以外)であった。尚、メンタリング行動に影響を与えている要因は幾つもの視点が考えられるためか、複数の要因について言及している文献が多数見られた。

具体的には、メンターがメンタリング行動を促進する要因として、組織への愛着（#4, 18）、他者からの承認（#1）、達成動機の高さ（#3）、内的なローカス・オブ・コントロール、利他主義やポジティブな情動、達成動機、自己効力感、高い学習志向性、誠実性、外向性、経験への開放性、情緒的コミットメント、メンタリング経験（#19）などが挙げられた。メンティがメンタリング行動を促進する要因としては、組織社会化の成功、組織コミットメントの向上、自己に対するイメージの確認と自己洞察力や自身の向上、有効な情報源や情報収集手段の獲得などの動機（#1）、ローカス・オブ・コントロールが内的であり、自己統制が高く、感情の安定性が高い特性（#3）、対人関係が開放的で、かつ自律的な特性（#12）、外向性、開放性、誠実性の高さ（#17）、メンターの向社会的モチベーションの高さ（#18）などが挙げられた。組織や職務の特性がメンタリング行動を促進する要因としては、プロセス可変性、タスク多様性、チームワークという職務特性（#13,15,17）、若い頃からメンタリングの実施やメンタリング行動に触れる教育の確保（#1,2）、メンタリング行動を引き出すための人事制度、報酬制度、業績管理制度、タスク・デザインなどの系統的な改革（#7,18）、キャリア面談制度（#11）、組織内で提供可能な個人のキャリアを満たす機会（#20）、企業内の女性同士等、職場・職種を超えたネットワークの形成（#7）などが挙げられた。

4. 男女の性差

男女の性差について言及している論文は6件（#1,2,5,9,14,16）であった。女性よりも男性の方が現在より多くのメンタリング行動を受けているという傾向がある（#5）、企業で働く女性の多くは比較的外部との接触の少ない職場に所属しており、また自分の意見や考えを公表する機会の少ない立場に位置している。また、他社で働く女性との接点が非常に不足している（#1）といったように、男性の方が多くメンタリング行動を受けているという結果が示された。さらに、女性の職務不満足やキャリア不成功観の要因はジェンダー・バイアス・ギャップとジェンダー・パーソナリティ・ギャップによって説明可能だが、メンターがいる人の方がこれらのギャップは小さい（#2）という研究が示された。さらに興味深い研究として、職場内メンターの構成

は男女間で違いが見られ、男女とも最も多いのは上司以外の上位者であったが、その次に多いのは男性では上司だったが、女性では同僚であった（#14）という結果が示されている。尚、男性メンティ、女性メンティとも男性メンターを持つ人は持たない人に比べて能力発揮満足感が高く、女性メンターからの支援が、男女メンティのワークライフコンフリクトの低さと関連している（#16）という結果も示され、メンターの性別によってメンティに与える影響が異なるということが分かった。

5. メンタリング促進教育

メンタリング行動を促進させる社内教育について言及している論文は12件（#1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,16）であった。そのうち、より多くのメンター育成を可能とする機会や組織風土の形成など、メンタリング教育全般の促進の必要性について言及した論文が5件（#2,3,4,7,8）、現在役職に就いているなどある程度の職位にある人々に対して、良きメンターとなるための教育を行う必要性について言及した論文が3件（#1,6,11）、メンティが仕事と家庭の両方を両立できるような支援を行えるように、仕事と家庭の両立に関する情報提供をしたり、その配慮の重要性をメンターとなり得る人に教育したりする必要性について言及した論文が2件（#9,10）、女性メンター不足を解消するよう努め、女性社員が成長機会を得ることが出来るような取り組みをする必要性について言及した論文が2件（#5,16）であった。

No.	研究・発表年	論文名	対象	公式・非公営メンタリングの有効性	メンターの個人特性・バーソナリティ	メンターの個人特性・バーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男女の性差	メンタリング促進教育
6	関口雅代・築峯年 2011	キャリア発達を促す必要を感ずる若年層に対するキャリア形成支援プログラムの効果に関する研究 ― 企業メンタリング・セッション・発表、就業支援プログラムの効果に関する研究 ―	東証一部上場企業 代表者 10名 東証一部上場企業 代表者 10名 東証一部上場企業 代表者 10名	上司がキャリア形成過程に大きな影響を与えており、メンタリング・セッション、発表、就業支援プログラムの効果に関する研究	メンタリング・セッション、発表、就業支援プログラムの効果に関する研究	メンタリング・セッション、発表、就業支援プログラムの効果に関する研究	メンタリング・セッション、発表、就業支援プログラムの効果に関する研究	メンタリング・セッション、発表、就業支援プログラムの効果に関する研究	組織にとって必要を感ずる若年層に対するキャリア形成支援プログラムの効果に関する研究	
7	合谷美江・2004	企業におけるメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	30歳前後の女性	7割以上の人が通常の上司よりもメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	従業員にメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	
8	久住直子・2005	経営層におけるメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	大手電機企業 経営層	上司を軸とする多数メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	男性メンタリングは自然に社内で行われる傾向がある	
9	見玉真樹・田博己・2010	育成中の女性正社員に対するメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	東一カー・11期 正社員	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	育成中の女性正社員に対するメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	
10	見玉真樹・子・2010	育成中の女性正社員に対するメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	東一カー・11期 正社員	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	メンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	育成中の女性正社員に対するメンタリングの促進プログラムの効果に関する研究	

No.	研究者・発表年	論文名	対象	研究の目的・目的とその他の背景要因	メンタリングの形式・非公式メンタリングの有効性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因		メンタリング促進教育
							メンターの個人特性・パーソナリティ	組織・職務特性	
11	毛島理子・荻本洋子・2010	上司の部下下育成行動とその影響要因	企業で部下を育成・管理し続けるための要因	上司の部下下育成行動は、部下と上司の立場を再認識し、部下と向き合えることが重要であると指摘されている。	部下に対する育成感が高いという点においても部下下育成行動及びメンタリング行動を促進することが実証された。キャリア開発の場として向上を促す育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	メンターの個人特性・パーソナリティ	キャリア面談制度は、いずれの関においてもメンタリング行動キャリアの促進を促している。同関の導入により、部下の組織内昇進を支援する行動が促進されること明らかにされている。部下育成行動を促進する組織特性と関係している。	男女の性差	メンタリング促進教育 キャリア開発研修やキャリアカウンセリングなどの機会を通じて、上司は自己の人生やキャリアに対する関心を高め、自ら部下の人生やキャリアに関わる重要な役割であること、部下育成行動を促進する必要があることを認識させる。
12	坂本理紗・西尾久美・2011	キャリア初期の育成に与える人間関係のネットワーク	専業メーカーの社内4年以内入社者	キャリア初期の育成は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	高い育成感を示した社員は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	メンターの個人特性・パーソナリティ	キャリア面談制度は、いずれの関においてもメンタリング行動キャリアの促進を促している。同関の導入により、部下の組織内昇進を支援する行動が促進されること明らかにされている。部下育成行動を促進する組織特性と関係している。	男女の性差	メンタリング促進教育 キャリア開発研修やキャリアカウンセリングなどの機会を通じて、上司は自己の人生やキャリアに関する関心を高め、自ら部下の人生やキャリアに関わる重要な役割であること、部下育成行動を促進する必要があることを認識させる。
13	坂本理紗・2014	デハロップメント・ネット	※既存研究	キャリア初期の育成は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	高い育成感を示した社員は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	メンターの個人特性・パーソナリティ	キャリア面談制度は、いずれの関においてもメンタリング行動キャリアの促進を促している。同関の導入により、部下の組織内昇進を支援する行動が促進されること明らかにされている。部下育成行動を促進する組織特性と関係している。	男女の性差	メンタリング促進教育 キャリア開発研修やキャリアカウンセリングなどの機会を通じて、上司は自己の人生やキャリアに関する関心を高め、自ら部下の人生やキャリアに関わる重要な役割であること、部下育成行動を促進する必要があることを認識させる。
14	神原圭子・石川ひろ・2016	企業労働者におけるメンタリングの活用	大企業に勤務する管理職	メンタリングの活用は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	高い育成感を示した社員は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	メンターの個人特性・パーソナリティ	キャリア面談制度は、いずれの関においてもメンタリング行動キャリアの促進を促している。同関の導入により、部下の組織内昇進を支援する行動が促進されること明らかにされている。部下育成行動を促進する組織特性と関係している。	男女の性差	メンタリング促進教育 キャリア開発研修やキャリアカウンセリングなどの機会を通じて、上司は自己の人生やキャリアに関する関心を高め、自ら部下の人生やキャリアに関わる重要な役割であること、部下育成行動を促進する必要があることを認識させる。
15	坂本理紗・2016	職務特性がキャリア初期のメンタリングに与える影響	広島県内の近郊地域で就業している製造業の若手従業員	職務特性がキャリア初期のメンタリングに与える影響は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	高い育成感を示した社員は、上司・社内外を問わず多様な人間関係の育成を必要とする。育成感が高いという点もまた、部下に対する育成感と関係している。	メンターの個人特性・パーソナリティ	キャリア面談制度は、いずれの関においてもメンタリング行動キャリアの促進を促している。同関の導入により、部下の組織内昇進を支援する行動が促進されること明らかにされている。部下育成行動を促進する組織特性と関係している。	男女の性差	メンタリング促進教育 キャリア開発研修やキャリアカウンセリングなどの機会を通じて、上司は自己の人生やキャリアに関する関心を高め、自ら部下の人生やキャリアに関わる重要な役割であること、部下育成行動を促進する必要があることを認識させる。

No.	研究者・発表年	論文名	対象	公式・非公認メンタリングの告知性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男女の性差	メンタリング促進教育
16	柳原圭子・築紫年 2018	メンタリングが働く人々のキャリア発達に与える影響の検討	女性の活躍推進活動を行う企業に所属するメンターと被メンターとの関係	公式・非公認メンタリングの告知性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男性メンター、女性メンターとも男性メンターを持つ人は特異なメンタリング行動を示す傾向がある。また、男性メンターは女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的である。	メンタリングは自治体や地域コミュニティなどでも展開されている。例えば、女性管理職の場合、会社には相談できる男性が少ないため、男性メンターからの支援が、女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的であるとされている。
17	坂本理都・2018	キャリア初期のメンタリングがキャリア形成に与える影響の検討	通信企業2社 入社2年未満の社員	公式・非公認メンタリングの告知性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男性メンター、女性メンターとも男性メンターを持つ人は特異なメンタリング行動を示す傾向がある。また、男性メンターは女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的である。	メンタリングは自治体や地域コミュニティなどでも展開されている。例えば、女性管理職の場合、会社には相談できる男性が少ないため、男性メンターからの支援が、女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的であるとされている。
18	藤仁美・2019	組織におけるメンタリングがメンタリング行動に与える影響の検討	企業に勤務する正社員	公式・非公認メンタリングの告知性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男性メンター、女性メンターとも男性メンターを持つ人は特異なメンタリング行動を示す傾向がある。また、男性メンターは女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的である。	メンタリングは自治体や地域コミュニティなどでも展開されている。例えば、女性管理職の場合、会社には相談できる男性が少ないため、男性メンターからの支援が、女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的であるとされている。
19	藤本邦男・2021	メンタリングがメンタリング行動に与える影響の検討	企業に勤務する正社員	公式・非公認メンタリングの告知性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男性メンター、女性メンターとも男性メンターを持つ人は特異なメンタリング行動を示す傾向がある。また、男性メンターは女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的である。	メンタリングは自治体や地域コミュニティなどでも展開されている。例えば、女性管理職の場合、会社には相談できる男性が少ないため、男性メンターからの支援が、女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的であるとされている。
20	藤本邦男・2022	メンタリングがメンタリング行動に与える影響の検討	企業に勤務する正社員	公式・非公認メンタリングの告知性	メンターの個人特性・パーソナリティ	メンタリング行動の影響要因	組織・職務特性	男性メンター、女性メンターとも男性メンターを持つ人は特異なメンタリング行動を示す傾向がある。また、男性メンターは女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的である。	メンタリングは自治体や地域コミュニティなどでも展開されている。例えば、女性管理職の場合、会社には相談できる男性が少ないため、男性メンターからの支援が、女性メンターよりもメンタリングの促進に効果的であるとされている。

IV. 考察

1. 公式・非公式メンタリングの有効性

公式・非公式メンタリングの有効性については、約6割の研究が公式メンタリングの有効性の方が高いと言及していた。その要因として、公式メンタリングの多くは初期キャリア期に、多くは上司或いは同部署の先輩から受けており、自発的にメンターを探さずとも日々の業務の中で自然に享受できるように馴染みが深い点が考えられる。その点、非公式メンタリングは社内外のネットワークにアクセスするためのメンティの自発的な行動が必要なため、ハードルが上がると言える。また、公式メンターは仕事内容や組織で取るべき行動を理解しているため、職場でのキャリア形成につながる助言・働きかけや、自ら範を示すことが出来るため、キャリアの支援やロールモデルの支援が行いやすい点も考えられる。さらに、仕事を覚えて一人前になるまでの支援は、社員にとってその後の社会人人生の基盤となるものとも捉えられるため、初期に受けた育成が記憶に残りやすいのは想像に難くない。尚、昨今は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染対策のためにテレワークを継続している企業も多数あり、リアルで接点を持つ対象が少ないために自発的にメンタリング関係を結ぶことに困難が生じている可能性も考えられる。そのような状況の中、業務で普段から関わっている公式メンターに相談する機会が増えるというのは自然な経緯であると言える。一方で、公式メンタリングが孕むリスクについても言及されており、メンタリング関係が機能不全になってしまった場合、メンター、メンティ双方にとって負の影響を与えるだけでなく、固定された人間関係だからこそ心理的負荷が増えることが懸念される。一概に公式メンタリングの有効性が高いと言い切れないのはそのためである。実際、HR総研(2018)の調査によると、1,001名以上の大規模企業では54%の企業がメンタリング制度を導入している一方、「以前はメンター制度があったが今はない」と回答した企業が15%に上ったといい、廃止の流れも出てきている状況である。しかしながら、経験が浅く育成が必要な新人や、自発的に非公式なメンタリング関係を結ぶのが難しい社員に向けた一定の成果は確認できているのも事実である。機能不全に陥らずに公式

メンタリングを運用していくには、メンタリングを行う目標、到達レベル、期間の摺合せを行った上でガイドラインを引き、メンターとなり得る社員への面談も重ねながらメンター任せにせず実施していくことが求められると考える。その点、非公式メンタリングは自発的に関係性を結ぶためにメンティに主体性が求められる一方、固定の関係ではないため機能不全といったことは起こりにくい。しかし、そもそも自発的に非公式なメンタリング関係を結ぼうにも社内のネットワークが不足しており、探しているメンターとの交流へとアクセスできないといった現象も生じている。企業としては、非公式なメンタリング関係を求める社員がより多くメンタリング関係を結べるように、横の繋がりを増やす試みも検討していくことが望まれる。また、今後の研究の方向性として、非公式なメンタリング関係の保有者と非保有者での特性や行動の違いについても検討していくことが期待される。

2. メンタリング行動の影響要因

メンタリング行動を促進する影響要因として、メンターとメンティの個人特性・パーソナリティと、組織・職務特性の3つの側面から分類した結果、メンターの個人特性については総じて達成動機の強さ、高い外向性や経験への開放性などが挙げられ、仕事で成果を上げるイメージと結び付いていた。加えて、情緒的コミットメントの高さも特徴的であり、多くのメンターがかつてメンタリングを受けた経験があるということからも、自身の所属する企業への愛着や、受けたものを返していきたいといった利他主義の志向性が見て取れる。企業にとってもこのような人材は貴重である一方で、このように組織へのエンプロイアビリティが高い人材は限られているのも事実である。中には、自分自身の仕事が忙しすぎて、若手や中堅の人材育成に時間を割けないといった社員もおり、優秀なメンティの人材不足が経営組織の現場で生じていることが考えられる。そのため、一部の優秀なメンターのみならず、部分的にでもメンタリングを行える人材を増やしていくことが求められる。次に、メンティの個人特性としては、メンティ同様、対人関係が開放的で、かつ自律的な特性の他、探求心、好奇心、負けず嫌い、柔軟、上昇志向などのキーワードから、成長意欲の高さと、素直に教えるを聞ける柔軟性が特

性として見えてくる。対人特性が閉鎖的で他律的な社員は、周囲の人間関係の範囲は限定され希薄なものとなっており、それが本人の成長を促進しない結果に終わっているということからも、採用の段階からこのような特性を見分ける力が求められると言える。最後に、組織・職務特性としては、数多くのパースペクティブが見られた。中でも、メンタリング行動を引き出すための報酬システム、業績管理制度、タスク・デザインなどを系統的に変える構造改革は、組織としてメンタリング行動を促進する上で大きな影響を与えると言える。実際の経営組織の現場では、メンターである社員自身もプレイヤーであることが多く、自らの予算や到達目標を持った上で部下や後輩のメンタリングを担うのであれば、人事育成が評価される仕組みづくりが必要である。また、プロセス可変性、タスク多様性、チームワークという職務特性がメンタリング行動を促進するというのは大きな発見点である。まず、プロセス可変性とは、職務を遂行する上での手順やプロセス自体が日常的に変化しやすいこと表す概念であり、新製品の開発や新規開拓営業など、作業の種類が多様で新規的な要素が強い職務に従事している場合には、多様な対象者から成る比較的つながりの緩やかな人間関係がその人の成長に対して有効に機能すると考えられる（坂本，2016）。次に、タスク多様性とは、職務遂行のプロセス上にある具体的な作業の種類が豊富であることを示す概念であり、タスク多様性が高まると修得すべきスキルの多様性も高まるため、より多くの人物から指導を受ける必要性が増す（坂本，2016）ため、結果としてメンタリング行動が促進されると捉えることができる。最後に、チームワームとは意見の出し合いによる問題解決を表す概念であり、集団ではなく単独で作業を行うことが多いことは、チームワークの少なさを表していると考えられる（坂本，2016）。これら3つの職務特性が、とりわけ若い従業員のメンタリング行動と密接な関係があるということから、タスク・デザインの設計を変えたりチームがある場合はチームでの作業を増やしたりするなど、意図的に職務特性を変えることが可能である。以上のように、組織・職務特性については構造から変えるものが多く大掛かりであると言える一方、属人性の高い個人特性と比べて目に見えて効果が出やすく、影響範囲の大きな要因であると言える。メンター候補者の育成、メンティ候補者の採用、組織・職務の構

造改革など、必要に応じてメンタリング行動を促進する施策に力を入れていくことが望ましい。

3. 男女の性差

男女の性差における発見点は、男性メンティは自然に社内の非公式なネットワークからもキャリア発達上の支援が得られるが、女性は得にくいという点である。また、職場内メンターの構成は男女間で違いが見られ、男女とも最も多いのは上司以外の上位者であったが、その次に多いのは男性では上司であったが、女性では同僚であった点である。これらの点に関しては、男性は権力を持つ人とネットワークを作る一方、女性は自分と似た立場の人と暖かな関係を作る傾向があり、同じ性別という点から、女性メンティが女性上位者をメンターに持つことが当然考えられるが、日本企業における女性管理職は7%と低く、メンターになりうる女性上位者は少ないため、女性メンティは職位の点で同様の立場にいる同僚とネットワークを作る人が多いと考えられる（榊原ら，2016）。しかし、女性が組織内キャリアを高めていくには、男性のみならず女性のメンターの存在が重要になると示唆できるため、企業内の女性同士等、職種や部署を超えたネットワークの形成もメンタリング関係促進の風土づくりにつながる。もし、管理職の女性で会社には相談できる女性がいなかった状況の場合には、他の企業の女性役員などがメンターになるという取り組みがあれば成長機会を得ることができる。また、女性は社内外を問わず、仕事・育児両方について相談できるメンターを持つことと同時に、社内で公式メンターを持つことが重要であるということが示された。育児中の女性先輩との交流の機会の提供を増やすことで、職業的な生き方の決定にかかわる側面である実現感が高まり、喪失感が低くなるためである（児玉ら，2010）。このことから、女性が非公式なメンタリング関係を得られるよう、組織としての支援が望まれる。

4. メンタリング促進教育

メンタリングを促進させるための社内教育についての発見点は、第一に、複数の論文で再教育の必要性が示されていた点である。メンターとしての役

割を果たすべき人々に対して、将来的に必要となるキャリア及び心理・社会的側面への支援の意味と重要性や生じるリスクや問題に関する理解を高める再教育の機会を提供することが必要であるという他、現在ある程度の職位にある人々に対しても、メンタリング行動の意味や意義を正確に理解させ、良きメンターとなるための教育を行うなど、メンター候補者のみならず上位者への教育の必要性が示されていることから、メンタリングに関する学習は継続的かつ長期的に求められると言える。それだけ組織風土を形成する土台になり得るものであると捉えられるだけでなく、時流によってメンタリングに求められる要素が変わるのではないかと推測できる。現在管理職などに就いている社員が若手だった頃とは、求められる内容も異なっていることが予想できる。上位者こそ慣習に囚われずに、時流に合った支援ができるように学習していくことが期待される。第二に、家庭や子育てへの理解を示し、配慮する動きが強いという点である。メンティが仕事と家庭2つの役割を両立できるような支援も同時に行うことが重要だとして、仕事と家庭の両立に関する情報提供をしたり、その配慮の重要性をメンターとなり得る人に教育したりする必要性が複数の論文で示されていた。また、女性のメンター不足のため、女性メンターを増やす教育のみならず、育児中の女性就業者の身近にいる、子育て経験のある男性社員がメンターとなるような教育の実施をするなど、社内で仕事と育児について両方相談に乗れるメンタリングが広まる工夫が期待されている。このことから、労働集約型の働き方からワークライフバランスを重視した働き方へと、時代とともに企業も変化していこうと試みていることが読み取れる。上位者への教育にしても、家庭や子育てへの配慮の教育にしても、そのときどきの時代のニーズに合わせた促進教育が求められる。

5. 本研究の成果と限界

2022年までの25年間に刊行された論文のレビューを行い、日本企業のメンタリング研究に関する動向を把握した。

本研究の手法として、キーワードの検索時に、全文アクセス可能な論文に限ったため、系統的レビューに比べて検証できることが少なかった。文献の

収集に際しては、文献データベース（CiNii Research）に依拠した面があり、対象期間に公表されたすべての論文を網羅できていない可能性がある。また、今回は日本企業を対象とした調査を行ったが、海外の企業との違いを比較することで、日本固有のメンタリング文化の調査が進むと考えられる。

V. 結論

本研究では、公式・非公式メンタリングの有効性、メンタリング行動に影響を与える要因、男女の性差、メンタリングを促進させる教育などについて文献のレビューを行った。それぞれにおける発見点および、研究されていない点を改めて整理したい。

第一の発見点として、公式・非公式メンタリングの有効性に関しては公式メンタリングの有効性の方が高いという結果が示された。しかし、その支援の得やすさが回答率に比例している可能性も否めず、一概に断定することはできないと解釈できる。非公式メンタリングを望むもののメンタリング関係を持っていない人々に対し、横の繋がりを増やす取り組みをしたり、家庭や育児との両立について相談できるメンターを紹介したりするなど、組織として出来得る工夫が望まれる。

第二の発見点として、メンタリング行動を促進させる影響要因については、まず、メンターの特性としては組織で活躍するイメージのできる志向性が明らかになった。しかし、それらの志向性は全ての従業員が持つものではないため、管理職および一部の優秀なメンターのみならず、部分的にでもメンタリングを行える人材を増やしていくことが必要であると考えられる。次に、メンティの個人特性としては成長意欲と柔軟性の高さが特性として挙げられたため、採用の段階からこのような特性を見分ける審美眼が求められると言える。一方、対人特性が閉鎖的で他律的な社員は成長速度も緩やかであると示されていた点からも、個人特性とメンタリングの効果との関連についてより具体的に研究を行う必要がある。最後に、組織や職務の特性としては、メンタリング行動を引き出すための報酬システム、業績管理制度、タスク・デ

ザインなどを系統的に変える構造改革が求められるという結果が示された。

第三の発見点として、男女の性差については、女性は男性に比べてメンタリングが得られにくいこと、上位者の同性メンターを得にくいこと、育児中の女性就業者は社内外問わず仕事と家庭・育児両方について相談できるメンターを持つことの重要性が示された。しかし、女性活躍推進に力を入れている企業においても管理職になりたがらない女性が多い（佐藤，2020）という指摘もあった。

第四の発見点として、メンタリングを促進させるための社内教育については、メンター候補者のみならず上位者への教育、家庭や子育てへの配慮の教育において、慣習に囚われずに時流やそのときどきのニーズに合った支援が求められることが示された。

最後に、既存研究で研究されていない範囲について述べておきたい。

第一に、公式・非公式メンタリングの有効性に関しては、公式メンタリングが機能不全となるケースについて実証的な研究はされていない。機能不全なメンタリングがメンタルヘルスに及ぼす影響との関連を調査し、一次予防のための知見を示唆する研究が進むことが求められる。

第二に、メンタリング行動を促進させる影響要因の中の組織や職務の特性に関しては、実際に企業組織で改革を行った前後での変化は検証されていない。また、プロセス可変性、タスク多様性、チームワークという職務特性がメンタリング行動を促進することが示されたが、必ずしもこれらの条件が叶う職務特性の職場ばかりではない。上記の職務特性とは反対の特性を持つ環境の場合、どのような要因がメンタリング行動に影響を与えるのか、様々な業種や職種の検証を重ねることでより汎用性のある知見が得られると言える。また、大企業を中心に調査を行っている研究が大半を占めていたため、中小企業を含む多様な規模の企業で調査を行うことも必要である。

第三に、男女の性差に関しては、女性役員や育児中の先輩社員をメンターにつけることでの昇進希望との変化については研究されていない。そのため、出産や育児休暇などのライフイベントを経験した女性を対象に、上位者や育児経験者である同性メンターと関わることで生まれる効果に関し、実証的に研究が進むことが期待される。

第四に、メンタリングを促進させるための社内教育に関しては、現在若手社員や育児中であるメンティの立場からのメンタリングに関する評価やフィードバックについての調査は取れていない。メンティ目線の声を調査することで、メンターとのズレや現在求められる支援に関しより実態に即した知見が得られると推測される。

尚、近年大規模企業においてメンタリング制度の廃止の流れも出てきている状況に関しては、明確な廃止要因や運営する上で生じた課題について実態調査がされていない。一方、過半数の大規模企業がメンタリング制度を導入している事実もあるため、廃止或いは存続している理由について、以上の点と合わせて今後より実際的な検証が進むことが求められる。

参考文献

- 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*, 89(1), 127-136
- Dalton, G.W., Thompson, P.H. & Price, R.L. (1977) The four stages of professional careers : A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6, 19-42
- Erikson, E.H. (1963) *Childhood and society*, 2nd ed. New York : W.W. Norton.
- 合谷美江 (2004) 「企業におけるメンタリング促進教育の必要性—女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から—」『国際経営論集』, 28, 107-132
- Higgins, M.C. and K.E. Kram (2001) "Reconceptualizing Mentoring at Work : a Developmental Network Perspective." *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288
- 久村恵子, 渡辺直登 (1997) 「メンタリング行動による人材開発の可能性に関する研究」『コミュニティ心理学研究』, 1 (1), 53-66
- 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—メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて—」『経営行動科学』, 13 (1), 43-52

- 久村恵子 (2000) 「経営組織における発達の支援関係の男女比較」『コミュニティ心理学研』, 4 (1), 31-44
- 久村恵子 (2005) 「経営組織におけるインフォーマル・メンタリング関係の現状」『人間関係研究』, 4, 1-17
- 藤本邦男 (2021) 「自発的なメンタリング行動の規定要因の実証研究—メンターの心理特性と成果給に注目して—」『日本労務学会誌』, 22 (1), 35-53
- 藤本邦男 (2022) 「メンタリングとコーチングの概念比較—離転職活動に与える影響に着目して—」『経済経営研究』, 4, 51-66
- 藤澤理恵・高尾義明 (2020) 「プロボノ活動におけるビジネス—ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響：組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果」, 『経営行動科学』, 31 (3), 69-84
- 麓仁美 (2010) 「メンタリング概念の展開と課題」『松山大学論集』, 22(5), 71-101
- 麓仁美 (2019) 「組織における協力行動のマネジメント：仕事の設計がメンタリング行動と向社会的モチベーションに与える影響」『組織科学』, 53 (2), 43-56
- 出野和子 (2016) 「ビジネスにおけるコーチングの役割：類似手法との比較によるコーチングの明確化」『経営戦略研究』, 10, 31-42
- 沖田勇帆・廣瀬卓哉・長志保・高瀬駿・岸優斗 (2021) 「JBI Manual For Evidence Synthesis: Scoping Reviews 2020. スコーピングレビューのための最新版ガイドライン (日本語訳)」『日本臨床作業療法研究』, 8, 37-42
- 川上淳之 (2017) 「誰が副業を持っているのか？: インターネット調査を用いた副業保有の実証分析」『日本労働研究雑誌』, 59 (2), 102-119
- 厚生労働省 (2013) 「女性の活躍を推進するためのメンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」(2022年9月12日閲覧)
<https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/07-01.html>
- 児玉 真樹子, 深田 博己 (2010) 「育児中の女性正社員の就業継続意思に及

- ぼすメンタリングの効果：ワーク・ファミリー・コンフリクトと職業的アイデンティティに着目して」『社会心理学研究』, 26 (1), 1-12
- 児玉真樹子 (2010) 「ワーク・ファミリー・コンフリクトを媒介変数とした職業的アイデンティティと 親アイデンティティに及ぼすメンタリングの影響：育児期の男女正社員を対象として」『産業・組織心理学研究』, 24 (1), 3-14
- Kram,K.E. (1985) *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. Glenview,IL : Scott,Foresman.
- Kram,K.E. and D.T. Hall (1994)“Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence”,in Kossek,E.E. and Lobel , S.A. (eds.) *Management Diversity : Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*,Blackwell Business,pp.108-136
- Levinson,D.J.,Darrow,C.N.,Klein,E.B.,Levinson,M.H. & McKee, B.(1978) *Seasons of a man's life* New York : Alfred A.Knopf.
- 毛呂准子 (2010) 「上司の部下育成行動とその影響要因」『産業・心組織心理学研』, 23 (2), 103-115
- 内閣府 (2016) 『第5期科学技術基本計画』(2022年9月12日閲覧)
<https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/index5.html>
- 日本経済団体連合 (2018) 『Society 5.0 —ともに創造する未来—』(2022年9月12日閲覧) <https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095.html>
- 日本経済団体連合 (2021) 『2021年版 経営労働政策特別委員会報告 —エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え、Society 5.0の実現を目指す—』, 一般社団法人日本経済団体連合会
- 西田豊昭 (2000) 「上司の支援行動が部下の組織市民行動に及ぼす効果」『コミュニティ心理学研究』, 4 (1), 5-30
- Ragins,B.R. and 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
- 榊原圭子・石川ひろの・木内貴弘 (2016) 「企業労働者におけるメンターからの支援と職務満足感および精神健康の関連性」『民族衛生 Jpn J

- Health & Human Ecology』, 82(1), 3-19
- 榎原 圭子 (2018) 「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—メンターおよびメンティの性別による差異の検討」『福祉社会学研究』, 15 (0), 139-164
- 坂本理郎, 西尾久美子 (2011) 「キャリア初期の成長に影響を与える人間関係のネットワーク—"Developmental Network" の生成と変容のプロセスに関する実証的研究—」『大手前大学論集』, 11, 105-122
- 坂本理郎 (2014) 「デベロップメンタル・ネットワーク研究の位置づけと今後の課題」『大手前大学論集』, 14, 107-128
- 坂本理郎 (2016) 「職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について」『大手前大学論集』, 17, 111-128
- 坂本理郎 (2018) 「キャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの特性に対する職務特性の影響 1」『日本労務学会誌』, 19 (1), 6-25
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics : Matching individual and organizational needs*, Addison Wesley publishing.
- 関口和代 (2001) 「キャリア発達を促す諸要因に関する研究 一部長・役員層を対象とするヒアリング調査結果をもとに—」『産業・組織心理学研究』, 14 (1), 1-13
- 総務省統計局 (2021) 『令和3年労働力調査』(2022年9月12日閲覧)
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html>
- 鈴木竜太 (2014) 「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」, 『日本労働研究雑誌』, 56 (12) , 35-44
- Turban, D.B. & Lee, F.K. (2007) The role of personality in mentoring relationships : formation, dynamics and outcomes. In B.R. Ragins & K.E. Kram(Eds.), *The handbook of mentoring at work : Theory, research, and practice*(pp.21-50). Thousand Oaks, USA : SAGE Publications.
- 牛丸元 (1998) 「組織内キャリアにおけるジェンダー問題とメンタリングに関する国際比較」『経営学論集』, 68 (0), 246-253
- 渡辺かよ子 (2001) 「円環的生涯発達支援としてのメンタリング・プログラ

ムに関する考察」『日本教育学会大会研究発表要項』, 60(0), 118-119
渡辺かよ子 (2004) 「メンタリング・プログラムと企業」『言語文化』, 12,
49-63