

## 向社会的モチベーションの自律的側面が メンタリング機能に及ぼす影響

高知大学 谷口 ちさ\*

法政大学大学院 石山 恒貴\*\*

The impact of autonomous aspects of prosocial motivation on the mentoring function

Chisa TANIGUCHI  
(Kochi University)

Nobutaka ISHIYAMA  
(Hosei Graduate School)

This study aimed to examine the impact of the autonomous aspects (APM) of mentors' prosocial motivation (PM) for the mentoring function distinguishing between formal and informal mentors. The survey was conducted on regular employees between ages 24 to 55, with mentoring experience. First, a new scale was developed to capture the entire mentoring function, including the process. Participants were then divided into two groups: formal mentors (n=159) and informal mentors (n=180). A path analysis with structural analysis of covariance between the APM and mentoring function was conducted for each group. The results show that there are differences in the impact of formal and informal mentor APMs on the mentoring function. Theoretical implications suggest that we were able to incorporate a mentor-protégé interaction perspective and that process into the mentoring function scale and to verify the differential impact of APMs on formal and informal mentoring.

Keywords : prosocial motivation, mentoring function, formal mentoring, informal mentoring, developmental network

### 1. はじめに

メンタリングの目的は被支援者（プロテジェ）のキャリア開発であるが（Kram, 2003）、支援者（メンター）の人材開発にも有益である。経営組織でそのサイクルを確立すればプロテジェの育成に加えてメンターを管理職候補者として育成することができ、組織に多様な利点をもたらすことができる（Ghosh & Reio, 2013）。

\* 高知大学 学び創造センター キャリア開発ユニット。

\*\* 法政大学大学院 政策創造研究科。

しかしメンターに関する研究蓄積は進んでいない（Bozionelos et al., 2011）。

メンター研究の多くは意欲に関するものであり（Bozionelos et al., 2011）、意欲の高いメンターは人の役に立ちたいという動機、すなわち向社会的モチベーション（prosocial motivation; 以下、PM）（Bolino & Grant, 2016; シン・島貫, 2021）を有する（Allen, 2003; 谷口・石山, 2022）。近年の研究ではPMの自律的側面（autonomous prosocial motivation; 以下、APM）と統制的側面（controlled prosocial

motivation; 以下, CPM) の存在が明らかになっている。APM の特徴は自発的に他者貢献に動機づけられていることにあり, CPM の特徴は過度な義務感や心理的圧力から動機付けられていることにある (シン・島貫, 2021)。

メンタリング機能とはプロテジェがメンターから享受する支援であり, キャリア的機能と心理・社会的機能に二分される (Kram, 2003)。前者はプロテジェの昇進・昇格に関連する支援, 後者はプロテジェの心理的な支援や業務外の関係構築を指す (Kram, 2003)。

メンターの「人の役に立ちたい」という PM は主に APM を想定していると考えられる。CPM は組織行動に悪影響を及ぼすという研究 (Bolino & Grant, 2016; シン・島貫, 2021) から, メンタリング機能への正の影響を考慮する対象は APM に限定されるだろう。したがって, 本研究ではメンターの APM に絞って議論する。

また, 組織に指名された公式メンターと, 組織の関与を伴わない非公式メンターでは, 提供するメンタリング機能に差異がある (Eby et al., 2013; Ragins & Cotton, 1999)。しかし, APM がメンタリング機能に及ぼす影響について, 公式・非公式メンターの比較はされていない。

なお, 先行研究におけるメンタリング機能尺度 (Hu, 2008; Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1989) の調査対象はプロテジェであり, メンターを対象とした尺度は管見の限り存在しない。また, これらの尺度は成果指標であるために, メンタリング・プロセスのブラックボックス化が指摘されている (Bozionelos et al., 2011; Ghosh et al., 2012)。したがって, メンターを調査対象とした, プロセスを含むメンタリング機能尺度が求められよう。

本研究ではまずメンターの視点をを用いてメン

タリング機能の尺度を開発する。次にその尺度を用いて, APM がメンタリング機能に及ぼす影響について, 公式・非公式メンターの差異を確認する。この成果は, 組織内のメンタリング制度構築や, メンター育成の指針作成に資することになるだろう。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1 メンタリング機能

メンタリング機能はプロテジェを調査対象としており, 主にメンタリングの成果指標として研究蓄積されてきた (Kram, 2003)。成果指標としてのメンタリング機能は, キャリア的機能と心理・社会的機能に大別できる。前者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 つの下位尺度で構成されており, プロテジェの昇進・昇格に影響を及ぼす (Kram, 2003)。後者はロールモデリング, 受容と確認, カウンセリング, 交友の 4 つの下位尺度で構成されており, プロテジェのコンピテンシーやアイデンティティに影響を及ぼす (Kram, 2003)。

他方, メンターを調査対象としたとき, メンタリング機能として質問, 助言, 期待値設定, 課題設定, 見通しの付与などが観察されている (Kraiger et al., 2019; 谷口・石山, 2022)。これらをプロテジェを調査対象としたメンタリング機能と付き合い合わせた場合, キャリア的機能ならびに心理・社会的機能に包含されるものと考えられる。くわえてメンターはメンタリングの準備行動, 具体的には他者への相談も行う (谷口・石山, 2022)。しかしこれは, キャリア的機能と心理・社会的機能には包含されない。このようなプロテジェとメンターの差異をふまえた新規尺度の開発が求められよう。

## 2.2 公式・非公式メンタリング

メンタリング研究は公式・非公式のみならず、デベロップメンタル・ネットワーク (developmental network; 以下, DN) へと発展している (Higgins & Kram, 2001)。公式メンタリングの場合、組織の仲介役 (e.g. 人事部門) によってメンターとプロテジェは組み合わせられる (Gaskill, 1993; Ragins et al., 2000)。他方、非公式メンタリングはプロテジェがメンターを選択し依頼する (Ragins et al., 2000)。近年、プロテジェは組織内外の多様なネットワークに複数の支援者を持つとされており、これを DN と呼ぶ。(Higgins & Kram, 2001)。

本研究ではメンターの区分を明確化するために、公式メンターを「プロテジェと同じ組織に在籍し、組織の仲介役によって組み合わせられた個人」、非公式メンターを「プロテジェと同じ組織に在籍し、プロテジェからメンタリング関係を依頼された個人」と定義する。

公式メンターの場合、非公式メンターと比較して心理・社会的機能が提供されにくい点が指摘されている (Eby et al., 2013; Ragins & Cotton, 1999)。しかし、メンターの APM がメンタリング機能に与える影響について、公式・非公式メンターの比較はされていない。

## 2.3 メンターの PM

モチベーションは全体的 (global)、文脈的 (contextual)、状況的 (situational) の3階層に分類できる。全体的水準は多様な場面において、文脈的水準は特定の領域 (e.g. 仕事、家庭) において、状況的水準は特定の活動において出現する (Vallerand, 1997)。

PM は職場で他者に恩恵をもたらそうとする意欲であるが、必ずしも組織や個人に良い影響を与えとは限らない (Bolino & Grant, 2016; シン・島貫, 2021)。この差異を説明する概念

が APM と CPM である。

APM を有する場合、利他的行動の必要性が個人の価値観に埋め込まれており (シン・島貫, 2021)、自己の利益と利他的行動を両立てるため、利他的行動に対する葛藤が少ない (Liao et al., 2022)。他方、CPM を有する場合、利他的行動に対し過度な負担感や情緒的な消耗を伴うため (シン・島貫, 2021)、メンタリングへの障壁を感じやすく、指導力が低下する (Allen et al., 1997)。

Liao et al. (2002) が提示した枠組みでは、PM は全体的・文脈的・状況的の多様なレベルで把握できる。この枠組みを敷衍すれば、APM および CPM も全体的・文脈的・状況的なレベルで把握可能であろう。なお、メンタリングという行為自体は、文脈的あるいは状況的水準である (Liao et al., 2002)。よって、メンタリングはそれらの水準における向社会的行動と捉えることができる。

## 3. 仮説設定

本研究では、メンターの APM がメンタリング機能に及ぼす影響について、公式・非公式の差異を明らかにする。したがって、これを解明するための仮説設定を行う。なお、メンターの視点でメンタリング機能を捉え直すために、本研究では最初にメンターの行動にもとづくメンタリング機能 (Kraiger et al., 2019; 谷口・石山, 2022) の尺度開発を行う。仮説設定では、先行研究に基づきキャリア的機能、心理・社会的機能 (Hu, 2008; Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1989)、準備行動 (谷口・石山, 2022) の3つの下位尺度を用いる。また、メンターの APM の影響は公式・非公式メンターで異なると考えられるため (Eby et al., 2013; Ragins & Cotton, 1999)、各々に仮説を設定する。

まず、公式メンターについて仮説 1 を設定する。APM を有する公式メンターは、利他的行動の対象がプロテジェと仲介役（メンターとプロテジェを組み合わせる存在）の双方となることが考えられる。公式メンターは仲介役から可視化された成果を求められるため（Gaskill, 1993）、仲介役への利他的な行為として、可視化しやすいキャリア的機能をプロテジェに提供することが想定できよう。他方、心理的支援に関連する心理・社会的機能はその成果を可視化しづらいため、公式メンターは注力しなくなるだろう。したがって、公式メンターの APM から心理・社会的機能への正の影響は想定できない。また公式メンタリングの場合、準備行動はその段取りの多くを仲介役が設定すると考えられる。したがって公式メンターは自身で準備行動に取り組む必要がないために、APM から準備行動への正の影響は想定できない。以上のことから、次の仮説を設定する。

仮説 1：公式メンターの APM は、キャリア的機能に正の影響を与える。

非公式メンターはプロテジェと相互に積極的に関係構築を行う（Ragins & Cotton, 1999）。先行研究においても、公式メンターよりも多くのメンタリング機能を提供することが明らかになっている（Eby et al., 2013）。APM を有する非公式メンターも、公式メンター同様、キャリア的機能の成果を把握しやすく、それがプロテジェの役に立つと認識できる。つまり非公式メンターの APM はキャリア的機能に正の影響を与えると想定できる。

仮説 2-1：非公式メンターの APM は、キャリア的機能に正の影響を与える。

非公式メンターとプロテジェは、組織からの制約がなく、双方が主体的に関係構築を行う

（Eby et al., 2013; Ragins & Cotton, 1999）。これが前提となるために、プロテジェと良好な関係を築きたいという自己の利益と、プロテジェの役に立ちたいという利他的行動に乖離が少ないと想定できる。つまり APM を有する非公式メンターは、公式メンターと比較してプロテジェの心理的側面を支援しやすく、それがプロテジェの役に立つと認識できる。したがって、非公式メンターの APM は、心理・社会的機能に正の影響を与えると想定できる。

仮説 2-2：非公式メンターの APM は、心理・社会的機能に正の影響を与える。

組織の仲介役がない非公式メンターは、準備行動を独力で行う必要がある。メンタリングの準備行動は利他的行動そのものであり、APM を有する非公式メンターは、メンタリングの準備行動はプロテジェの役に立つと認識できる。したがって非公式メンターの APM は準備行動に正の影響を与えると想定できる。

仮説 2-3：非公式メンターの APM はメンタリングの準備行動に正の影響を与える。

以上の仮説モデルについて、公式メンターは図 1、非公式メンターは図 2 に示す。

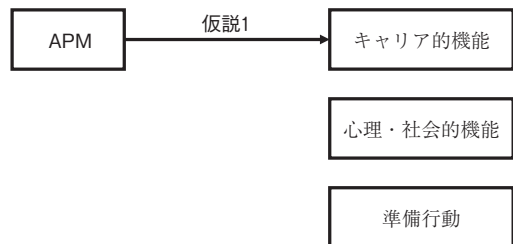


図 1 仮説モデル（公式メンター）

## 向社会的モチベーションの自律的側面がメンタリング機能に及ぼす影響

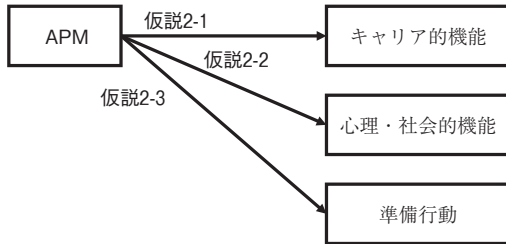


図2 仮説モデル (非公式メンター)

## 4. 方法

### 4.1 手続き

インターネット調査会社（株式会社クロス・マーケティング）を通じて Web による質問紙調査を実施した。同一回答者のコモンメソッドバイアスに対処するため、調査は2回に分けて実施した。調査間隔が短すぎるとコモンメソッドバイアスを排除できず、長すぎると別の介入要因が影響する可能性があるため、期間は3週間を設定した (Podsakoff et.al., 2012)。1回目（以下、T1）は2022年1月12～13日、2回目（以下、T2）は2022年2月4～14日に実施した。いずれも回答前に調査への参加は匿名かつ任意であることを明記した。

### 4.2 調査対象者

調査対象者はメンター経験のある24～55歳の正規雇用者とした。T1では調査会社の登録モニターから無作為抽出した547名から回答を得た。T2はT1の回答者を対象とし、351名の回答を得た。このうち、異なる組織に所属するプロテジェを持つメンター12名を除外した。離脱率は35.8%（公式41.0%、非公式30.5%）であり、この調査会社の一般的な離脱率（3週間で35～40%）と比較して、減少バイアスの深刻な影響が懸念されるとまではいえない。さらに事前の出現率調査（公式6.8%、非公式2.8%）から希少なサンプルであることに鑑み

れば、減少バイアスを考慮してもなお使用に値すると判断した。

したがって本研究では、同一組織内でメンター経験のある339名を調査対象とする。調査対象者の平均年齢は41.2歳（標準偏差8.65）、男性176名（51.9%）・女性163名（48.1%）、公式159名（46.9%）・非公式180名（53.1%）であった。なお、公式よりも非公式の方が多くの機能を提供するため (Eby et al., 2013)、非公式メンターには公式・非公式両方を経験した55名を含めた。

### 4.3 T1における測定尺度

T1では独立変数としてAPM（4項目）、統制変数としてCPM（5項目）を測定した。尺度はシン・島貫（2021）を一部改変して使用した。本研究は公式メンターだけでなく非公式メンターに対しても共通の質問項目を用いるため、メンタリングは仕事領域に限定されるものではない。そのため、原文から仕事だけに特定される内容を省いた<sup>1</sup>。先行研究に則り「1.まったく当てはまらない」から「7.とても当てはまる」の7件法で測定した。信頼性係数はAPMが $\alpha = .91$ 、CPMが $\alpha = .82$ と十分な値を示したため、そのまま分析に用いた。またその他の統制変数として、年齢、性別、管理職、転職経験に関するデータを取得した。

### 4.4 T2における測定尺度（メンタリング機能の新規尺度開発）

従来のメンタリング機能尺度 (Hu, 2008; Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1989) はプロテジェを調査対象とした成果変数であるため、メンタリングに関連するメンターの行動全体を捉えきれていない。本研究ではメンタリング機能全体を把握するために、メンターを調査対象とするメンタリング機能尺度の新規開発を行っ

た。メンターを調査した先行研究 (Kraiger et al., 2019; 谷口・石山, 2022) にもとづき、質問、助言、期待値設定、課題設定、見通しの付与など中核となるメンタリング行動と、準備行動である他者への相談の実施を問う質問項目とした。新規尺度に準備行動を含めたのは、メンタリングの準備そのものが利他的行動であることに加え、プロテジェとは異なるメンターのメンタリング行動全体を網羅するためである。さらにメンタリングが DN に進展していること (Higgins & Kram, 2001) にも配慮し、メンターとプロテジェが同一組織にいるとは限らないことを前提とした。質問項目の作成後、プロテジェを調査対象とした尺度 (Hu, 2008; Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1989) と照合し、質問項目をキャリア的機能、心理・社会的機能、準備行動に分類した。下位尺度ごとに質問項目数にばらつきが出ないように調整し、最終的に 38 項目を選定した。先行研究に則り、これらの質問項目は「1. 当てはまらない」から「5. 当てはまる」の 5 件法で測定した。なお、教示文や質問項目には日本で一般的に用いられる「メンティー」を用いた。メンターの定義、公式・非公式の違いも事例を添えて付記した。

#### 4.5 分析手法

分析は 2 段階で行い、IBM SPSS Statistics v29 (以下、SPSS) と Amos v29 (以下、Amos) を用いた。分析 1 は、メンタリング機能の新規尺度開発を行った。まず全サンプルを用いて探索的因子分析、確認的因子分析を行い、公式・非公式メンターでも同様の因子構造が存在するかを検証するために多母集団因子分析を行った。

分析 2 は共分散構造分析により APM を独立変数、メンタリング機能 (新規開発) を従属変数として仮説モデルの検証を行った。公式・非

公式メンターで想定されるパスが異なるため、仮説モデルごとにパスを設定した。仮説モデルの適合度が最も高くなるとは限らないため (狩野・三浦, 2002)、分析後に提示される修正指数と改善度を参照し、理論的な妥当性を判断しながら仮説モデルの修正を行った (伊藤他, 2018)。なお、CPM は仮説モデルの検討からは外したものの、理論上重要であるため統制変数として投入した。くわえて年齢、性別ダミー、管理職ダミー、転職経験ダミーも投入した。

## 5. 結果

### 5.1 分析 1 : 尺度開発

4.4 で選定した 38 項目について、SPSS を用いて探索的因子分析 (最尤法・Promax 回転) を行い、固有値やスクリープロットを参照して因子解を検討した。その結果 26 項目が残り (因子負荷量 .40 以上)、4 因子解を得た (累積寄与率 68.51%)。共通性 (.25 基準) も最低値が .50 と申し分ない結果となった。各因子の信頼性係数はいずれも .90 以上であり、高い内的一貫性が確認された。

次に Amos を用いて全サンプルで確認的因子分析を行い、適合度を検討した。GFI は一般的に .90 以上、AGFI と CFI は 1 に近いほど当てはまりが良く、RMSEA は .10 を超えると当てはまりが良くないとされている (豊田, 2007)。本研究の因子構造は、GFI = .821、AGFI = .785、CFI = .918、RMSEA = .079 であった。GFI、AGFI は基準値よりやや低いものの、GFI の低さだけで適合度を判断しない (豊田, 2007) という慣例に則り、総合的に許容範囲と判断した。

最後に、公式・非公式メンターで同様の因子構造が存在するかを検証するために、Amos を用いて多母集団因子分析を実施した。具体的には、各モデルで同一観測変数の誤差間に共分散

表 1 因子分析モデルの適合度

| モデル      | $\chi^2$ | df  | p   | CFI  | RMSEA | $\Delta \chi^2$ | $\Delta df$ | p    | $\Delta CFI$ | $\Delta RMSEA$ |
|----------|----------|-----|-----|------|-------|-----------------|-------------|------|--------------|----------------|
| 配置不変モデル  | 1428.212 | 586 | *** | .892 | .065  | 配置不変モデルとの差      |             |      |              |                |
| 弱測定不変モデル | 1452.929 | 608 | *** | .892 | .064  | 24.717          | 22          | n.s. | 0.000        | -0.001         |
| 強測定不変モデル | 1535.338 | 634 | *** | .884 | .065  | 107.126         | 48          | ***  | -0.008       | 0.000          |

Note. \*\*\* $p < .001$ .

を仮定して、配置不変モデル（等値制約なし）、弱測定不変モデル（因子負荷量に等値制約あり）、強測定不変モデル（因子負荷量と観測変数の切片に等値制約あり）の適合度を比較した（カイ2乗値については対数尤度比検定を実施した。表1参照）。配置不変モデルと比較したとき、CFIの差は.01以下、RMSEAの差は.015以下であれば、より制約の強いモデルを採用するとされている（Kline, 2015）。CFIとRMSEAの差についてはいずれも基準を満たしており、測定不変性が確認された。したがってこれ以降の分析ではこの4因子を用いる。

4因子の内訳を表2に示す。第1因子は「私は、自分の仕事経験をメンティーと共有した」等の項目が含まれ、「ロールモデリングと行動促進」（キャリア的機能、心理・社会的機能に相当）と命名した。第2因子は「私は、メンティーが組織における重要人物に自己PRする機会を作った」等の項目が含まれ、「地位向上支援」（キャリア的機能に相当）と命名した。第3因子は「私は、メンティーの打ち明け話も聞いた」等の項目が含まれ、「丁寧な関係構築」（心理・社会的機能に相当）と命名した。第4因子は「私は、面談のやり方について、他の人と意見交換をした」等の項目が含まれ、「メンタリング相談」（準備行動に相当）と命名した。

## 5.2 分析2：共分散構造分析によるパス分析

まずデータの概要を把握するために、SPSSを用いて統制変数、独立変数、従属変数の記述

統計と相関係数を算出した。表3に全サンプル、表4に公式メンター、表5に非公式メンターの結果を示す。

続いて、4.5の手続きに従って共分散構造分析を行なった。結果について、公式メンターは図3、非公式メンターは図4に示す。

公式メンターの場合、有意なパスはAPMから「丁寧な関係構築」のみであった（ $\beta = .08$ ,  $p = .04$ ）。また統制変数は性別ダミーから「地位向上支援」に有意なパスが確認された（ $\beta = .27$ ,  $p = .01$ ）。適合度指標は $\chi^2 = 24.658$ ,  $df = 22$ ,  $p = .314$ ,  $GFI = .971$ ,  $AGFI = .926$ ,  $CFI = .993$ ,  $RMSEA = .028$ であった。APMからキャリア的機能への有意なパスは確認されなかったため、仮説1は支持されなかった。

非公式メンターの場合、有意なパスはAPMから「ロールモデリングと行動促進」（ $\beta = .09$ ,  $p = .03$ ）ならびに「丁寧な関係構築」（ $\beta = .11$ ,  $p = .02$ ）であった。統制変数は、管理職ダミーから「地位向上支援」（ $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ）ならびに「メンタリング相談」（ $\beta = .64$ ,  $p < .001$ ）、性別ダミーから「メンタリング相談」（ $\beta = -.40$ ,  $p = .002$ ）、CPMから「メンタリング相談」（ $\beta = -.12$ ,  $p = .04$ ）への有意なパスが確認された。適合度指標は $\chi^2 = 15.872$ ,  $df = 18$ ,  $p = .601$ ,  $GFI = .983$ ,  $AGFI = .948$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $RMSEA = .000$ であった。APMはキャリア的機能の一部と心理・社会的機能に有意な影響を与えていたため、仮説2-1は一部支持、仮説2-2は支持された。APMから「メ

表 2 新規メンタリング機能の分析結果

| 先行研究のカテゴリ                                  | 質問項目   | 因子負荷量 |      |      |      |
|--|--|-------|------|------|------|
|  |  | 1     | 2    | 3    | 4    |
| <b>Factor 1 : ロールモデリングと行動促進 (α = .955)</b> |  |       |      |      |      |
| C コーチング                                    | 私は、自分の仕事経験をメンティーと共有した。                           | .97   | -.11 | .02  | -.11 |
| C コーチング                                    | 私は、メンティーの役に立つ情報を紹介した。                            | .95   | -.07 | -.01 | -.07 |
| S ロールモデリング                                 | 私は、メンティーのお手本となるよう振る舞った。                          | .87   | -.14 | -.01 | .08  |
| S カウンセリング                                  | 私は、メンティーの成長を促した。                                 | .80   | -.04 | .08  | .02  |
| C やりがいのある仕事の割当                             | 私は、メンティーがプロフェッショナルとして実力を発揮できるよう、サポートやフィードバックをした。 | .79   | .12  | -.06 | .03  |
| S 受容と確認                                    | 私は、メンティーが新しい行動を試すことを奨励した。                        | .75   | .01  | .09  | .02  |
| S ロールモデリング                                 | 私は、自分の価値観についてメンティーと共有した。                         | .70   | .06  | -.01 | .05  |
| C やりがいのある仕事の割当                             | 私は、メンティーが新しいスキルを獲得する機会となる課題を与えた。                 | .69   | .26  | -.24 | .14  |
| C コーチング                                    | 私は、メンティーが所属組織で評価を得るためのアドバイスをした。                  | .65   | .22  | .00  | -.01 |
| C やりがいのある仕事の割当                             | 私は、メンティーが自ら決めて行動することを促した。                        | .63   | -.08 | .23  | .07  |
| S 受容と確認                                    | 私は、メンティーを有能な人物として扱った。                            | .48   | .21  | .26  | -.10 |
| <b>Factor 2 : 地位向上支援 (α = .906)</b>        |  |       |      |      |      |
| C 推薦と可視化                                   | 私は、メンティーが組織における重要人物に自己 PR する機会を作った。              | -.11  | .92  | -.08 | .02  |
| C スポンサーシップ                                 | 私は、メンティーが望むポジションに就くために、自分の影響力を行使した。              | -.18  | .90  | .06  | .02  |
| C 推薦と可視化                                   | 私は、メンティーが組織内でより目立った存在になるための手助けをした。               | .12   | .80  | .00  | -.12 |
| C 保護                                       | 私は、メンティーの成長を妨げる人物とメンティーが接触することを防いだ。              | -.07  | .72  | .00  | .05  |
| C 推薦と可視化                                   | 私は、メンティーの役に立つ人を紹介した。                             | .17   | .65  | -.05 | -.03 |
| C 保護                                       | 私は、メンティーが望むポジションに就く可能性をおびやかすようなリスクを低減した。         | .21   | .57  | .01  | .06  |
| C スポンサーシップ                                 | 私は、メンティーが望むポジションに就くための手助けをした。                    | .30   | .50  | .14  | -.09 |
| <b>Factor 3 : 丁寧な関係構築 (α = .913)</b>       |  |       |      |      |      |
| S カウンセリング                                  | 私は、メンティーの打ち明け話も聞いた。                              | -.08  | -.01 | 1.01 | -.03 |
| S カウンセリング                                  | 私は、メンティーの話に共感を示した。                               | .26   | -.13 | .79  | -.12 |
| S カウンセリング                                  | 私は、メンティーの不安や恐れについても打ち明けるよう促した。                   | .08   | .01  | .69  | .11  |
| S 交友                                       | 私は、お互いを知り合うことに時間をかけた。                            | .07   | .25  | .52  | .11  |
| S 交友                                       | 私は、メンティーの緊張をときほぐすこと (アイスブレイク) に時間をかけた。           | .25   | .05  | .43  | .20  |
| <b>Factor 4 : メンタリング相談 (α = .924)</b>      |  |       |      |      |      |
| P 他メンターからの学び                               | 私は、面談のやり方について、他の人と意見交換をした。                       | -.02  | -.04 | -.02 | 1.02 |
| P 他メンターからの学び                               | 私は、面談のやり方について、他の人に相談した。                          | .06   | -.08 | -.03 | .95  |
| P 他メンターからの学び                               | 私は、面談のやり方について、他の人から相談を受けた。                       | -.06  | .19  | .06  | .70  |

Note. n = 339. 因子抽出法は最尤法. 回転法は Kaiser の正規化を伴う Promax 法. 因子負荷量 .40 以上は太字. 先行研究のカテゴリ列において、アルファベットによる識別子 C = キャリアの機能. S = 心理・社会的機能. P = 準備行動.

| 因子相関行列 |      |      |      |   |
|--------|------|------|------|---|
|        | 1    | 2    | 3    | 4 |
| 1      | —    |      |      |   |
| 2      | .692 | —    |      |   |
| 3      | .733 | .588 | —    |   |
| 4      | .555 | .577 | .561 | — |



表3 記述統計と相関関係 (全体)

| 全体                      | <i>n</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1      | 2      | 3    | 4    | 5    | 6     | 7    | 8     | 9     | 10    | 11 |
|-------------------------|----------|----------|-----------|--------|--------|------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|----|
| 1. 年齢                   | 339      | 41.19    | 8.65      | —      |        |      |      |      |       |      |       |       |       |    |
| 2. 性別ダミー <sup>a</sup>   | 339      | 0.52     | 0.50      | .10    | —      |      |      |      |       |      |       |       |       |    |
| 3. 管理職ダミー <sup>b</sup>  | 339      | 0.23     | 0.42      | .38**  | .25**  | —    |      |      |       |      |       |       |       |    |
| 4. 転職経験ダミー <sup>c</sup> | 339      | 0.56     | 0.50      | .13*   | -.17** | -.04 | —    |      |       |      |       |       |       |    |
| 5. 公式ダミー <sup>d</sup>   | 339      | 0.47     | 0.50      | -.18** | -.07   | -.05 | -.06 | —    |       |      |       |       |       |    |
| 6. APM                  | 339      | 4.73     | 1.12      | .06    | -.01   | .11* | -.08 | -.01 | —     |      |       |       |       |    |
| 7. CPM                  | 339      | 4.02     | 1.07      | -.09   | -.02   | .01  | -.08 | .04  | .47** | —    |       |       |       |    |
| 8. ロールモデリングと行動促進        | 339      | 3.33     | 0.93      | -.03   | .07    | .02  | .01  | .05  | .21** | .07  | —     |       |       |    |
| 9. 地位向上支援行動             | 339      | 2.76     | 0.89      | -.02   | .14*   | .09  | -.01 | .06  | .18** | .13* | .72** | —     |       |    |
| 10. 丁寧な関係構築             | 339      | 3.38     | 0.97      | .00    | .00    | .02  | -.01 | .05  | .24** | .09  | .78** | .63** | —     |    |
| 11. メンタリング相談            | 339      | 2.94     | 1.12      | -.04   | -.04   | .10  | .02  | .02  | .12*  | .01  | .56** | .54** | .59** | —  |

Note. <sup>a</sup>1 = 男性 0 = 女性. <sup>b</sup>1 = 管理職 (課長以上) 0 = 非管理職. <sup>c</sup>1 = 転職経験あり 0 = 転職経験なし. <sup>d</sup>1 = 公式 0 = 非公式. \**p* < .05. \*\**p* < .01.

表4 記述統計と相関係数 (公式メンター)

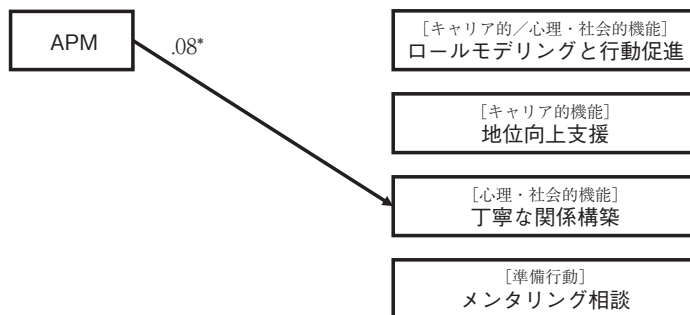
| 公式メンター                  | <i>n</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1    | 2     | 3    | 4    | 5     | 6    | 7     | 8     | 9     | 10 |
|-------------------------|----------|----------|-----------|------|-------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|----|
| 1. 年齢                   | 159      | 39.50    | 8.57      | —    |       |      |      |       |      |       |       |       |    |
| 2. 性別ダミー <sup>a</sup>   | 159      | 0.48     | 0.50      | .05  | —     |      |      |       |      |       |       |       |    |
| 3. 管理職ダミー <sup>b</sup>  | 159      | 0.21     | 0.41      | .19* | .36** | —    |      |       |      |       |       |       |    |
| 4. 転職経験ダミー <sup>c</sup> | 159      | 0.53     | 0.50      | -.12 | .16*  | -.01 | —    |       |      |       |       |       |    |
| 5. APM                  | 159      | 4.72     | 1.17      | .00  | .07   | -.04 | -.10 | —     |      |       |       |       |    |
| 6. CPM                  | 159      | 4.07     | 1.09      | -.01 | -.14  | -.13 | -.14 | .50** | —    |       |       |       |    |
| 7. ロールモデリングと行動促進        | 159      | 3.38     | 0.90      | .09  | .09   | .07  | .03  | .19*  | -.03 | —     |       |       |    |
| 8. 地位向上支援行動             | 159      | 2.82     | 0.88      | .19* | .06   | -.01 | -.04 | .17*  | .05  | .69** | —     |       |    |
| 9. 丁寧な関係構築              | 159      | 3.43     | 0.94      | -.03 | .12   | .00  | .00  | .25** | .00  | .75** | .62** | —     |    |
| 10. メンタリング相談            | 159      | 2.95     | 1.08      | -.01 | -.02  | .02  | .01  | .12   | -.01 | .50** | .49** | .58** | —  |

Note. <sup>a</sup>0 = 管理職 (課長以上) 1 = 非管理職. <sup>b</sup>0 = 管理職. <sup>c</sup>0 = 転職経験あり 1 = 転職経験なし. \**p* < .05. \*\**p* < .01.

表5 記述統計と相関係数 (非公式メンター)

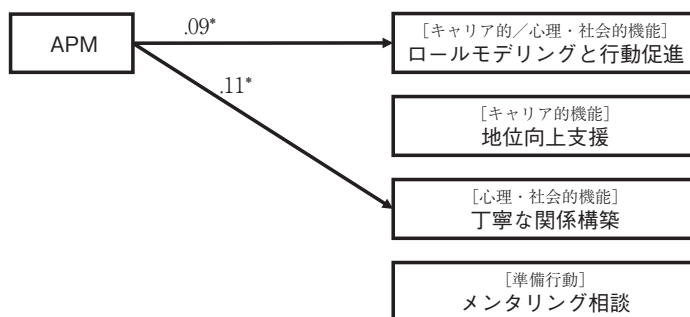
| 非公式メンター                 | <i>n</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1      | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10 |
|-------------------------|----------|----------|-----------|--------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 1. 年齢                   | 180      | 42.68    | 8.46      | —      |       |       |      |       |       |       |       |       |    |
| 2. 性別ダミー <sup>a</sup>   | 180      | 0.55     | 0.50      | .12    | —     |       |      |       |       |       |       |       |    |
| 3. 管理職ダミー <sup>b</sup>  | 180      | 0.25     | 0.43      | .29**  | .38** | —     |      |       |       |       |       |       |    |
| 4. 転職経験ダミー <sup>c</sup> | 180      | 0.58     | 0.49      | -.22** | .10   | -.06  | —    |       |       |       |       |       |    |
| 5. APM                  | 180      | 4.74     | 1.08      | -.01   | .05   | .23** | -.06 | —     |       |       |       |       |    |
| 6. CPM                  | 180      | 3.99     | 1.06      | -.03   | -.03  | .14   | -.02 | .43** | —     |       |       |       |    |
| 7. ロールモデリングと行動促進        | 180      | 3.29     | 0.96      | .05    | -.12  | -.02  | -.01 | .22** | .14   | —     |       |       |    |
| 8. 地位向上支援行動             | 180      | 2.71     | 0.90      | .10    | -.07  | .17*  | .01  | .20** | .73** | .20** | —     |       |    |
| 9. 丁寧な関係構築              | 180      | 3.34     | 0.99      | .03    | -.09  | .04   | -.01 | .23** | .17*  | .80** | .65** | —     |    |
| 10. メンタリング相談            | 180      | 2.92     | 1.15      | -.07   | -.04  | .16*  | .03  | .12   | .02   | .60** | .59** | .61** | —  |

Note. <sup>a</sup>0 = 管理職 (課長以上) 1 = 非管理職. <sup>b</sup>0 = 管理職. <sup>c</sup>0 = 転職経験あり 1 = 転職経験なし. \**p* < .05. \*\**p* < .01.



Note. 線は有意なパス。係数は標準化係数。統制変数として CPM, 年齢, 性別ダミー, 管理職ダミー, 転職経験ダミーを投入。簡略化のため統制変数ならびに誤差変数間の相関パスを省略。  
\* $p < .05$ .

図 3 共分散構造分析の結果 (公式メンター)



Note. 線は有意なパス。係数は標準化係数。統制変数として CPM, 年齢, 性別ダミー, 管理職ダミー, 転職経験ダミーを投入。簡略化のため統制変数ならびに誤差変数間の相関パスを省略。  
\* $p < .05$ .

図 4 共分散構造分析の結果 (非公式メンター)

表 6 公式・非公式メンターの適合度指標比較

| モデル | $\chi^2$ | df | p    | GFI  | AGFI | CFI   | RMSEA |
|-----|----------|----|------|------|------|-------|-------|
| 公式  | 24.658   | 22 | .310 | .971 | .926 | .993  | .028  |
| 非公式 | 15.872   | 18 | .601 | .983 | .948 | 1.000 | .000  |

「メンタリング相談」への有意なパスは確認されなかったため、仮説 2-3 は支持されなかった。

## 6. 考察

### 6.1 理論的意義

本研究の理論的意義を 2 点述べる。

第 1 の意義は、メンターならびに DN の観点からメンタリング機能尺度を新規開発したことである。新規尺度には「メンタリング相談」因

子が確認され、これによりメンターの準備行動というプロセスが明らかとなった。つまり、メンタリング機能尺度にプロセスを取り入れたことが第 1 の意義である。

第 2 の意義は、メンターの APM がメンタリング機能に与える影響について、公式と非公式の差異を明らかにしたことである。本研究ではメンターの PM を弁別し、特に自律的な利他的行動につながる APM (シン・島貫, 2021) に

着目した。公式・非公式メンターともに APM は「丁寧な関係構築」に有意な正の影響を与えていた。この因子は心理・社会的機能に相当するものの、メンターが最初にすべき行動である。仮説と異なるものの、公式メンターは「丁寧な関係構築」を自律的な利他的行動であると認識するため、APM がそれに影響を与えたのであろう。

他方、仮説に反して公式・非公式ともに APM は「地位向上支援」には有意な影響を与えなかった。これは日米の経営組織において、主たるプロテジェが異なることに由来すると考えられる。日本のプロテジェは新入社員など若年層である (e.g. 坂本, 2018) のに対し、米国は若手管理職が多い (Higgins & Kram, 2001)。つまり日本のメンターは、若年層のプロテジェに「地位向上支援」を行う必要性があまりないと認識するため、APM が影響を与えなかったと考えられる。

また非公式メンターの APM は「ロールモデリングと行動促進」にも有意な正の影響を与えており、仮説どおりキャリア的機能と心理・社会的機能の双方の促進を確認できた。つまり公式・非公式メンタリングにおける APM の影響の差異を実証できたことになり、これは本研究の明確な理論的貢献である。

しかし仮説とは異なり、非公式メンターの APM から「メンタリング相談」への有意なパスは確認されなかった。統制変数である管理職から「メンタリング相談」に有意な影響が存在したことを考えあわせると、経営組織における「メンタリング相談」の先行要因は相談内容の重要度や複雑性に依拠するものと解釈できよう。

このように日本の経営組織における公式・非公式メンターの APM の違いを解明したことが第 2 の意義である。

## 6.2 実践的意義

本研究の実践的意義を 2 点述べる。

第 1 の意義は、メンタリング・プロセスの重要性を示したことにある。本研究では、公式・非公式メンターともに、APM からメンタリング・プロセスである「丁寧な関係構築」に有意な正の影響が確認された。次に、非公式メンターのみ APM から「ロールモデリングと行動促進」に有意な正の影響が確認された。この因子にはプロテジェを調査対象としたメンタリング機能尺度におけるキャリア的機能と心理・社会的機能が包含されており、メンターが自らの価値観・経験を共有する、手本になる、プロテジェの行動を促進する等の行動が含まれる。つまり、メンターの視点からメンタリング機能をとらえた場合、プロテジェ視点で開発された尺度におけるキャリア的機能と心理・社会的機能にまたがる機能が存在する (Kraiger et al., 2019) という先行研究の考察と一致する。また、これらの行動を促進するには「丁寧な関係構築」の成功が前提となるだろう。このように新規に尺度を開発したことで、本研究はメンターの行動指針として活用できるメンタリング・プロセスを可視化できた。

第 2 の意義は、メンターの APM の重要性を明らかにしたことである。CPM に有意な影響は存在せず、APM のみがメンタリング機能に有意に正の影響を与えたことに鑑みれば、経営組織はメンターの自律性を高め、心理的負担を軽減する必要がある。具体的には、メンタリングは自身の成長にも寄与すること (Ghosh & Reio, 2013) を周知し、第 1 の意義で述べたプロセスと行動指針を提示し、心理的負担軽減のために気軽に「メンタリング相談」できる環境を提供することがメンターの助けになるだろう。このように、経営組織にメンターの育成指針を示せたことが第 2 の意義である。

### 6.3 本研究の限界と今後の課題

本研究は組織内メンターを対象に調査を実施した。しかし組織を越えたメンタリング関係については、出現率調査においてサンプル数が1%未満と少なかったため調査できていない。今後は組織外メンターも調査する必要がある。また非公式メンターには公式・非公式両方の経験者が含まれており、純然たる区分ができていない。さらに、プロテジェの認知に基づく尺度とメンターの認知に基づく本研究の新規尺度は差異が大きいと考え、既存尺度との比較をしていないが、緻密な比較も求められよう。

くわえて、調査時点におけるメンタリング実施の有無を調査対象者に確認できていない。したがって、T1 および T2 時点でメンタリングを実施していないメンターもサンプルに含まれている可能性がある。そのようなサンプルの場合、T2 で測定されたメンタリング機能は T1 よりも前のメンタリング機能を捉えている可能性があるため、APM とメンタリング機能の因果関係を十分に検証できたとは言いえないだろう。今後、そのような因果関係の検証により適した調査設計や分析手法を採用する必要がある。

#### 注

<sup>1</sup> APM の質問項目について、例えば原文「私の仕事を通して、他の人の利益のために役立つことが、大切だと考えているためである」には仕事領域の文脈が含まれるため、「他の人の利益のために役立つことが大切だ」と改変した。CPM も同様に、原文「職場で周りを助けないと、自分は他のメンバーから嫌われると思うからである」を、「周りを助けないと自分は他のメンバーから嫌われると思う」と改変した。

#### 引用文献

Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of*

*Vocational Behavior*, 62(1), 134-154.

Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E., & Dobbins, G. H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 50(1), 1-22.

Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.

Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K., & Polychroniou, P. (2011). How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population. *Career Development International*, 16(5), 446-468.

Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M.A., Kinkade, K.M., & Maher, C.P., Curtis, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476.

Gaskill, L. R. (1993). A conceptual framework for the development, implementation, and evaluation of formal mentoring programs. *Journal of Career Development*, 20(2), 147-160.

Ghosh, R., & Reio Jr, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.

Ghosh, R., Reio Jr, T. G., & Haynes, R. K. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 41-63.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.

Hu, C. (2008). Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9). *Personality and Individual Differences*, 45(3), 199-205.

伊藤大幸・谷伊織・平島太郎 (2018). 心理学・社会科学研究のための構造方程式モデリング: Mplus

- による実践. ナカニシヤ出版.
- 狩野裕・三浦麻子 (2002). グラフィカル多変量解析 (増補版). 現代数学社.
- Kline, P. (2015). *A handbook of test construction (psychology revivals): introduction to psychometric design*. Routledge.
- Kraiger, K., Finkelstein, L. M., & Varghese, L. S. (2019). Enacting effective mentoring behaviors: Development and initial investigation of the cuboid of mentoring. *Journal of Business and Psychology, 34*, 403-424.
- Kram, K. E. (2003). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman. (渡辺直登・伊藤知子訳. メンタリング - 会社の中の発達支援関係. 白桃書房, 2003)
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological bulletin, 148*(3-4), 158-198.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology, 41*(3), 457-479.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539-569.
- Ragins, B. R., & 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.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1177-1194.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1989). Mentor roles: An investigation of cross-gender mentoring relationships. *Academy of Management Proceedings, 1989*(1), 58-62.
- 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. 日本労務学会誌, 19(1), 6-25.
- シンハヨン・島貫智行 (2021). 向社会的モチベーションの統制的側面 - 自己決定理論に基づく再検討 -. 組織科学, 55(2), 61-73.
- 谷口ちさ・石山恒貴. (2022). 組織を越えたデベロップメンタル・ネットワークにおける社会人メンターの参画動機と獲得利益~大学生プロテジェを支援するメンタリング・プロセスに着目して~. キャリア・カウンセリング研究, 23(2), 79-89.
- 豊田秀樹 (2007). 共分散構造分析 [Amos 編] - 構造方程式モデリング -. 東京図書
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology, 29*, 271-360.

(令和5年5月11日受稿, 令和6年2月7日受理)