



# 職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究

鈴木, 竜太  
麓, 仁美

---

**(Citation)**

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2009・14

**(Issue Date)**

2009-03

**(Resource Type)**

technical report

**(Version)**

Version of Record

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81000993>



Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-14

職場における仕事のあり方と  
メンタリング行動に関する実証研究

鈴木 竜太 麓 仁美

Discussion Paper Series

# 職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究

鈴木 竜太（神戸大学大学院経営学研究科）

麓 仁美（神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程）

## 1. はじめに

本研究の目的は、仕事のあり方と個人の態度や行動の関係を明らかにすることである。とりわけ、本研究では、職場集団における職務特性と個人のメンタリング、組織へのコミットメントに注目し、質問紙による定量的調査から分析と結果の考察を行う。

本研究では、仕事のあり方として特に役割曖昧性やタスクの相互依存性を取り上げ、情緒的コミットメントとメンタリング行動の関係を明らかにしていくが、根底にある問題意識は、日本的な職場における仕事のあり方が、職場の同僚の支援や相談、援助といった行動に影響を与えるのではないかというものである。つまり、より詳細に言えば、日本の職場の特徴といわれている職務のあいまいさや相互依存的な仕事の進め方が、職場の同僚の支援や相談を促しているのではないかと言う点が本研究の問題意識の1つである。

1980年代、日本的経営が注目されていた時代には、OJTやTQMのような現場の強さが指摘されていた。日本企業における職場の特徴としては、仕事の役割が曖昧であることや仕事が一人で完結せず、互いに協力をして仕事を進めていくことがあげられよう。例えば従来の研究では、多くの論者が指摘するように、日本企業では基本的な職務は定まっているものの、その境界は不明確で自分の仕事がどこで終わり、他者の仕事がどこで始まるのかが分かりにくい柔軟な職務構造となっていた。このような特徴が、お互いの仕事の相互依存性をも強くしていると考えられる。

このように役割が曖昧で、仕事が相互依存的であることが、お互いを助けたり、支援したり、あるいは相談に乗ったりするようなコミユナルな行動につながると考えられる。そして、このようなコミユナルな行動が、日本企業の強さの1つの柱となってきたのではないかと考えることはそれほど不自然なことではない。

しかしながら、仕組みや仕事のあり方だけが、コミユナルな行動をもたらすわけではない。これも多くの論者が主張しているように、旧来の日本の職場においては、組織への高い帰属意識あるいは集団主義が存在していた(岩田, 1977, Ouchi, 1981, Abegglen, 2004 ほか)<sup>1</sup>。例えば、Abegglen (2004)は、日本の企業が集団主義を前提にしているからこそ、QCサークル活動は成功を収め、会社は従業員個人を育てるために投資しようと考えたと述べ、日本的なマネジメントの特徴の背後に集団主義的な態度が存在することを指摘している。このような強い組織と個人の関係、帰属意識が根底にあったからこそ、お互い助け合い、相談に乗ったりするともいえる。本研究の目的は、仕事のあり方（職務の曖昧さや仕事の相互依存性）と個人の組織や集団に対する態度（組織コミットメント）が、どのようにコミユナルな行動（メンタリング行動）に結びつくのかを明らかに

---

<sup>1</sup> しかしながら、本研究で取り扱う組織コミットメント研究においては、日本と欧米の企業の間組織コミットメントの強さの明確な差はないことが指摘されている (Lutahns et al., 1985; Lincoln & Kallberg, 1985, 1992; 渡辺・野口, 1999)。従来ある種常識として捉えられてきた日本企業の従業員の忠誠心、組織コミットメントの強さに関する結果に違いがあることに関しては、鈴木(2002)を参照のこと。

することである。

仕事のあり方とメンタリング行動との関係を明らかにすることは、単に我々の問題意識である日本的な職場のマネジメントがメンタリング行動を促進していたことを明らかにするだけではなく、改めてメンタリング行動を促進する職場作りを考える上でも意義があると考えている。従来、組織的にメンタリング行動を促す施策としては、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が主張されてきた (Ragins and Cotton, 1999; Viator, 1999)。しかしながら、特定のメンターを定めたり、公式的にメンタリング行動を促進したりするアプローチは、メンターとプロテジェ間の葛藤やメンターの能力不足によるトラブルなどの問題を引き起こす可能性も持っている。

我々の問題意識にあるように、職場の仕事のあり方がメンタリング行動を促進するとするならば、組織的なメンタリング行動は、仕事のあり方を工夫することで、自発的なメンタリング行動の促進に示唆を与えてくれるであろう。

## 2. 先行研究のレビュー

分析結果の提示に先立って、本研究の先行研究における位置づけを明らかにするために2つの点から先行研究の検討を行う。1つは、仕事の曖昧性あるいは仕事の相互依存性に関する点である。2つの概念は、日本的な特徴として捉えられているが、組織行動論の研究においても蓄積がある。これらの概念の整理を行うと同時に、これらの概念がメンタリング行動を始め役割外の行動との関係に関して先行研究を検討する。2つ目はメンタリング行動に関する点である。メンタリング研究では、メンタリング行動をもたらす要因の探索が研究の焦点の1つであった。ここではメンタリング行動をもたらす要因に関する先行研究を検討した上で、本研究に関わる組織的な要因についても検討を行う。

### 2-1. 仕事の曖昧性と相互依存性

日本企業においては職務が不明確で曖昧であるという指摘は少なくない。このような特徴は、職務の曖昧性や柔軟な職務構造などと呼ばれる。間 (1963) はその特徴を人が職務に優先することと捉え、日本企業では、一応職務は定められているが、その内容に関しては非常に曖昧であることを指摘している (276 頁)。そしてこのような特徴のもとに、職場の人々が互いに助け合い、かばい合って仕事を集団に遂行していること、また職場内で「仕事のゆうづう」が行われているという特徴を合わせて指摘している。

また、石田 (1985) によれば、外国に比較して日本の職務の概念の特徴は「明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担がはっきりしない相互依存の領域が広い (11 頁)」とされている。ここでは、相互依存的の領域を行う人は、状況に応じて決められる。そして自発的・弾力的に補完行動を取ることが日本の職場では望ましいとされるのである。しかし、石田の調査においては、この職務の曖昧さに関しては、職務規定が不明確であるという非公式性は否定され、職務行動の融通性が存在することが明らかになっている。つまり、職務の内容はきちんと定められているが、その職務を互いに融通するという部分で曖昧であるということである。

一方、組織行動論の分野においては、タスク相互依存性は、「チームのメンバー個々人が自分の職務を達成するために他のチームメンバーから情報、資源、支援を必要とする度合い (p. 717)」と定義されている (Van der Vegt, Van de Vliert and Oosterhof, 2003)。日本の経営で議論されてきたと同様に、組織行動論においても、タスク相互依存性は OCB (Organizational Citizenship Behavior: 組織市民行動) や支援行動に正の影響を与えることが多くの研究から指摘されてきた。その理由

として、Smith, Organ and Near (1983) は、タスク相互依存性は集団の協働を達成するために、自発的な相互の調整を必要とし、その必要性が協力に対する集団規範を促進し、集団意識をより顕著なものにしている点をあげている。実際に、いくつかの実証研究においても、相互に影響し合うような仕事の性質は、他のチームメンバーの成果に対する責任感を高め、支援行動を促進していることが示されている (Kiggundu, 1983; Pearce and Gregersen, 1991)。

その一方で、役割曖昧性と OCB や支援行動の関係を調査した研究はほとんどない。組織行動論における役割曖昧性とは、仕事に関する情報が欠如している認識として定義される (Rizzo, House and Lirtzman, 1970; Braeugh and Colihan, 1994)。ここでの仕事に関する情報とは、期待されている成果、目標、割り当て、職権、責任、義務や他の仕事の状況を指している (Yun, Takeuchi and Liu, 2007)。役割が曖昧なことは不快な状態とされ、個人の態度や行動に負の影響をもたらすと考えられてきた。この概念定義に従えば、日本的経営で指摘されている職務の曖昧性は職務がきちんと決められている上で、融通がきくという意味で曖昧であるのに対して、組織行動論における曖昧性は与えられて職務の目標や期待されている成果を含む、より広い意味で曖昧性を捉えていることがわかる。

本論文では、互助的な行動、コミユナルな行動としてメンタリング行動に注目していく。組織行動論において、互助的な行動、コミユナルな行動として該当する概念としては、メンタリング行動だけでなく、先にあげた OCB の概念がある。しかし、OCB は組織の決めたルールに従うといったような他者に対する行動以外の行動も含んでいる<sup>2</sup>。本研究では、他者を支援したり、助けたり、相談に乗ったりといった他者に働きかける行動、支援行動に主に焦点を当てているため、OCB でなくメンタリング行動を取り上げることにした。

## 2-2. メンタリング行動と先行要因

次に、本研究の分析枠組みを考える手がかりとして、メンタリング行動の先行要因に関する研究を取り上げる。ここでは、メンタリング行動の先行要因に関する先行研究を検討した上で、本研究に関わる組織的な要因について検討を行う。

### (1) メンタリング行動と個人的要因<sup>3</sup>

Kram (1988) によると、メンタリングは「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 (邦訳 2 頁)」ことと定義される。これまでの研究では、メンタリング行動の先行要因として特に個人特性に焦点を絞り、多くの研究蓄積がなされてきた。ここでは、どのような年齢の個人がメンタリングを行うのか (Ragins and Cotton, 1993)、どのようなパーソナリティ特性を持つ個人がメンタリング行動をとるのか (Aryee, Chay and Chew, 1996) に関して調査研究が進められてきた。これらの研究ではメンタリング行動を起こすかどうか、年齢とともに世代継承への意識が高まることや利他的な個人の方が他者を支援する意識が高いといった、個人の意欲の問題として想定されていることがわかる。

---

<sup>2</sup> Organ (1988)は、OCB の 5 つの側面として、愛他主義(altruism)、誠実さ(conscientiousness)、スポーツマンシップ(sportsmanship)、礼儀正しさ(courtesy)、市民の美德(civic virtue)をあげている。

<sup>3</sup> 本論文における組織的な要因とは、個人的要因以外の状況要因を指している。この分類は、メンタリングの先行要因に関する先行研究の分類に従っている。たとえば、Chandler and Kram (2007) は、メンターとプロテジェに関する変数を個人的要因、従業員の構成といった個人間の相互作用に影響を与える状況要因を組織的要因としている。

これらの研究のなかに、本研究が取り上げるコミットメントとメンタリングの関係に関する調査がある。Van Emmerik, Baugh and Euwema (2005) はドイツの銀行に勤める 262 人の管理職を対象に、コミットメントとメンターになる傾向との関係を調査した。彼らはメンタリングを役割外行動の 1 つとして考え、情緒的コミットメントの高い個人はメンターになる傾向も高いと考えた。しかしながら、分析の結果、情緒的コミットメントとメンターになる傾向は関係がないことが示された。この結果は、メンタリング行動が個人の意欲と単純な結果ではないことを示唆しているといえる。

このように、個人的要因を調査した多くの研究は、個人的要因のバラエティを増やすことで、メンタリング行動を促進する要因の発見に努めてきた。しかしながら、個人的要因とメンタリングの関係に関しては、研究の蓄積が進むとともに、その研究結果にばらつきが見られているという問題が生じている。同様に、メンタリングに関する包括的なレビューを行った Wanberg, Welsh and Hezlett (2003) でも、メンタリングと個人的要因の関係は一貫した結果がでていないことが指摘されている。つまり、メンタリング行動には個人の意欲以外の要因が存在している可能性が考えられる。

## (2) メンタリング行動と組織的要因

前項では、本研究が注目しているコミットメントとメンタリングの関係を見ることで、個人の意欲とメンタリング行動が単純な関係ではないことを示した。ここでは、個人の意欲以外の要因として組織的要因を見ていく。

既に述べたように、メンタリングの先行要因に関する研究の多くは個人的要因に傾斜しており、組織的要因に関する研究は少ない。しかしながら、近年、少数の研究において、メンタリングを組織の視点から捉えるアプローチが採用されている。その研究として、Aryee, Chay and Chew (1996) があげられる。

Aryee et al. (1996) は、8 つの企業に属する管理職に対する調査で、先行要因とメンタリング行動との関係を明らかにした。彼らは、個人的要因だけではなく、組織的要因である人材育成が評価される報酬システム、相互作用の機会の 2 変数についてメンターになることへのモチベーションとの関係の調査を行った。その結果、相互作用の機会とメンターになることへのモチベーションの間には関係があることを示している。この研究がこれまでの研究と異なるのは、メンタリングを個人の意欲や特性の問題とだけ捉えずに、組織的な属性がメンタリングになんからの影響を与えていることを明らかにしたことである。

このように個人的要因以外の組織的要因もメンタリング行動に影響を与える結果が示されているが、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。その理由としては、次の 2 点があげられる。1 つは、他の組織的要因の質問項目でも、同様の結果が得られるとは限らない点である。組織的な要因に関する調査はごくわずかな上に、ここで用いられている組織的要因の質問項目は限定的である。そのため、その調査結果を容易に比較することはできない。2 つ目は、彼らの調査ではメンターになるモチベーションと先行要因との関係を見ており、そのモチベーションが実際のメンタリング行動へと結びついているかどうかは不明である。本研究は、これらの問題を踏まえ、メンタリング行動への組織的要因の影響を全面的に明らかにする研究ではないが、個人的要因以外の要因に着目する点では、これらの研究に連なる研究であるといえる。

### 3. 調査概要と分析方法

#### 3-1. 調査概要

調査は、家電メーカーA社に所属する従業員に対して行われた。調査の対象となった従業員はA社の研究所と1事業部に所属する正社員である。調査は質問紙によって行われ、WEB形式で行われた。550名を対象に2008年4月に配布され、回収数は328票、回答率は59.6%であった。平均年齢は37.0歳、男性299名、女性26名、不明3名であった。

#### 3-2. 測定尺度

測定尺度としては、メンタリング行動、コミットメント(情緒的コミットメント)、役割曖昧性、タスク相互依存性が用いられた。以下、それらの測定尺度について説明する。

##### (1) メンタリング行動

メンタリング行動はキャリア的機能と心理・社会的機能、ヘルピング行動をそれぞれ測定した。分析に用いた質問項目は、Noe(1988)やDreher and Ash(1990)が作成した尺度を久村(1999)や小野(2000)が日本企業に合うように訳したものと麓(2008)の調査結果を基に作成された。それぞれの項目は、調査対象企業との数回にわたるミーティングによりそのワーディングが変更、修正され、本調査のために作成された項目である。

因子分析(主因子法・プロマックス回転)の結果、ほぼ想定された通りの3つの因子が抽出された。表1は因子分析の結果である。第1因子に高く負荷した項目は「私はチームのメンバーに、将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行っている」といったキャリア的行動に対応する項目であった。次に第2因子に高く負荷した項目は「私はチームのメンバーが仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けている」といったヘルピング行動に関する項目であった。第3因子に高く負荷した項目は「私は、チームのメンバーが何でも相談しやすいようにしている」といった心理・社会的行動に相当する項目であった。

表1に示される網掛けの部分によってそれぞれのメンタリング行動の次元は構成され、第1因子はキャリア的行動、第2因子はヘルピング行動、第3因子は心理・社会的行動として、それぞれの項目を合算した平均値をそれぞれのメンタリング行動の値として分析に用いた。また、クロンバックのアルファによって信頼性分析を行ったところ、キャリア的行動は.906、ヘルピング行動は.763、心理・社会的行動は.595であった。

##### (2) 組織コミットメント(情緒的コミットメント)

組織コミットメントは通常2次元、あるいは3次元によって構成されるが、本研究では、メンタリング行動に結びつく態度として、愛着や一体感に関わる情緒的コミットメントのみを分析に用いた。分析に用いた質問項目は、鈴木(2002)の項目が採用された。具体的な項目として、「私は、この会社に愛着を持っている」「私は、この会社の従業員であることを誇りに思う」「私はこの会社に対し、忠誠心を感じている」を用いた。また、クロンバックのアルファによって信頼性分析を行ったところ.850であった。

表1 メンタリング行動の因子分析

	因子		
	キャリア支援行動	心理社会的行動	ヘルピング行動
問4 (1) 私はチームのメンバーに、将来のキャリアに備え、必要な教育や指導を行っている。	<b>.949</b>	.016	-.100
問4 (3) 私は、チームのメンバーが望むキャリア目標を達成するためのアドバイスをしている。	<b>.841</b>	.043	-.031
問4 (5) 私は、チームのメンバーに新しい知識や技能(スキル)を学べる機会を与えている。	<b>.836</b>	-.029	.071
問4 (2) 私は、チームのメンバーに、他部署の人を引き合わせている。	<b>.694</b>	.036	.078
問4 (10) 私は、チームのメンバーが仕事に行き詰まっていたり、困っていたら助けている。	-.079	<b>.858</b>	.109
問4 (4) 私は、チームのメンバーが期限までに仕事が終わりそうにないとき、手伝っている。	.136	<b>.684</b>	-.103
問4 (11) 私は、チームのメンバーが仕事上でわからないことがあったら、教えている。	.067	<b>.511</b>	.163
問4 (7) 私は、チームのメンバーが何でも相談しやすいようにしている。	.073	-.097	<b>.892</b>
問4 (8) 私は、チームのメンバーが話すことを彼(女)らの気持ちになって聞いている。	-.029	.098	<b>.543</b>
問4 (9) 私は、チームのメンバーと仕事以外でも付き合い合っている。	-.067	.110	<b>.340</b>
固有値	4.285	.987	.566
因子間相関		.569	.482
			.546

### (3) 役割曖昧性

分析に用いた項目は、Rizzo et al. (1979) の項目が採用された。彼らは、役割曖昧性 (Role ambiguity) を自分の行動に対する成果の予測性と行動要件の明確さの2点から定義している。具体的な項目として、「私は、何が自分のやるべき仕事なのかははっきりしない」「私は、自分の仕事上の責任が何かわかっている (R)」「私は、何が自分に期待されているのかがはっきりとわかっている (R)」を用いた。また、クロンバックのアルファによって信頼性分析を行ったところ.732であった。

### (4) タスク相互依存性

分析に用いた項目は、Kiggundu (1981; 1983) の項目である。彼は、タスク相互依存性 (task interdependence) を多次元的な概念と理解し、幅、資源、重要性の3点から定義した。具体的な項目としては、「私の仕事は、チームのメンバーの進捗にたえず気を配らなければうまくすすまない」「仕事をすすめていく上では、チームのメンバーにたえず相談しなければならない」「私の仕事がかうまくいかなないと、チームのメンバーの仕事もうまくいかなくなる」を用いた。クロンバックのアルファによって信頼性分析を行ったところ.818であった。また、今回用いられたすべての変数による相関分析は、表2に示すとおりである

表 2 全変数の相関分析

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1. メンタリング行動(キャリア支援行動)	2.886	1.029						
2. メンタリング行動(心理社会的行動)	3.401	0.669	.387 **					
3. メンタリング行動(ヘルピング行動)	3.728	0.696	.537 **	.441 **				
4. 年齢	37.015	7.621	.436 **	.122 *	.170 **			
5. 情緒的コミットメント	3.550	0.849	.250 **	.285 **	.245 **	.130 *		
6. 役割曖昧性	2.063	0.769	-.366 **	-.310 **	-.281 **	-.218 **	-.277 **	
7. タスク相互依存性	3.436	0.911	.332 **	.282 **	.289 **	-.052	.122 *	-.260 **

p\* < .050, p\*\* < .010, p\*\*\* < .001

#### 4. 結果

##### 4-1. 分析フレームワーク

本研究の分析フレームワークは、図 1 に示されるとおりである。抽出された 3 次元のメンタリング行動を従属変数におき、情緒的コミットメントと職場における仕事のあり方を独立変数とした。職場における仕事のあり方としては、役割曖昧性とタスク相互依存性の 2 つの変数を用いている。また、交互作用として、情緒的コミットメントと役割曖昧性、情緒的コミットメントとタスク相互依存性の項を独立変数として用いている。

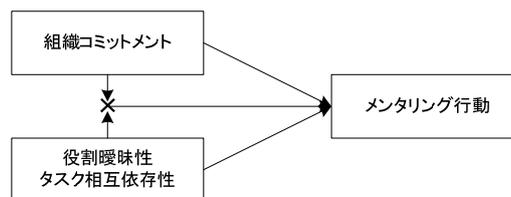


図 1 分析フレームワーク

##### 4-2. 交互作用項付重回帰分析

表 2 は、交互作用項付重回帰分析の結果を示したものである<sup>4</sup>。

表 3 交互作用項付重回帰分析の結果

	メンタリング行動		
	キャリア 支援行動	心理社会 的行動	ヘルピン グ行動
年齢	.394***	.082	.119*
情緒的コミットメント (AC)	.126**	.167**	.150**
役割曖昧性 (RA)	-.172**	-.183**	-.142*
タスク相互依存性 (TI)	.293***	.240***	.238***
AC×RA	-.106*	-.004	.012
AC×TI	.058	-.128*	-.032
調整済み R2	.386***	.178***	.142***

p\* < .050, p\*\* < .010, p\*\*\* < .001

<sup>4</sup> すべてのモデルにおいて多重共線性は回避されている。

まず、キャリア支援行動に関しては、年齢が高い従業員ほどキャリア支援行動を行っている結果が示されていた。また、情緒的コミットメントも同様に組織コミットメントが高い従業員ほどキャリア支援行動を行っていることが示された。また職場における仕事のあり方の2つの変数に関しては、役割曖昧性は負に、タスク相互依存性は正に影響を与える結果が示された。結果からは、役割が曖昧であればあるほどキャリア支援行動を取らなくなり、自分の仕事が相互依存적であればあるほど、キャリア支援行動を取ることが示された。さらに、交互作用効果に関しては、情緒的コミットメント×役割曖昧性が有意な影響があることを示した。次に、心理社会的行動に関しては、年齢が影響を与えなかったが、情緒的コミットメント、役割曖昧性、タスク相互依存性に関しては、キャリア支援行動と同様の結果が示された。また、交互作用効果に関しては、情緒的コミットメント×タスク相互依存性が、影響を与えていることが示された。最後に、ヘルピング行動に関しては、年齢、情緒的コミットメント、タスク相互依存性は正の影響、役割曖昧性は負の影響を与えていることが示されたが、交互作用効果については示されなかった。

#### 4-3 交互作用効果の分析

交互作用項付重回帰分析では、キャリア支援行動に対し情緒的コミットメントと役割曖昧性の交互作用が、心理社会的行動に対し情緒的コミットメントとタスク相互依存性の交互作用が影響していることが示された。これらの交互作用の結果を図示したものが図2と図3である。

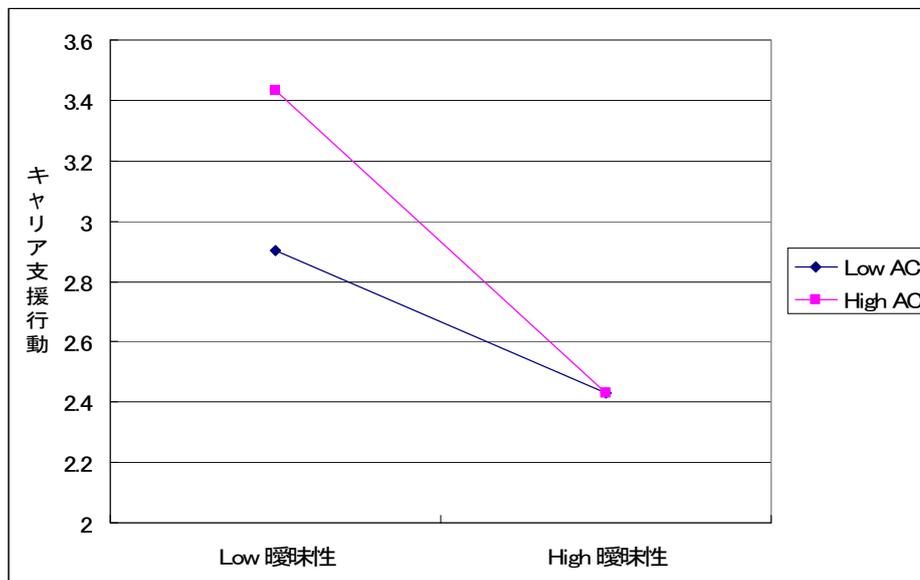


図2 役割曖昧性と情緒的コミットメントの交互作用効果

まず、図2に見られるように、役割曖昧性と情緒的コミットメントの関係は、役割曖昧性が高いときは、情緒的コミットメントの高低に関係なく、キャリア支援行動は行われませんが、役割曖昧性が低いとき、つまり自分の役割が明確であるときには情緒的コミットメントが高い人は職場のメンバーに対してキャリア支援的な行動を取るのに対し、情緒的コミットメントが低い人はそれほどキャリア支援行動を取らないことが示されている。

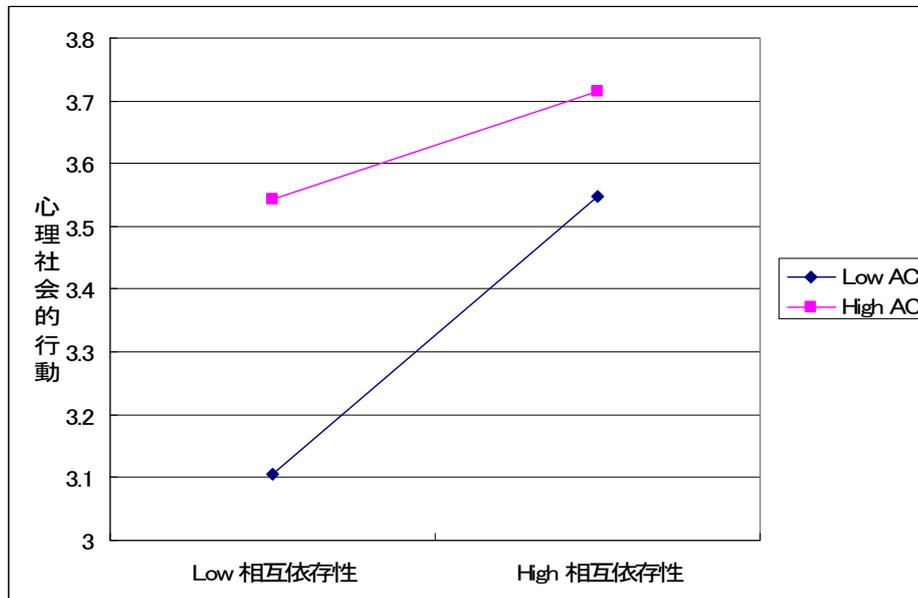


図3 タスクの相互依存性と情緒的コミットメントの交互作用効果

#### 4-4 集団的メンタリング行動への影響

では、仕事のあり方は、メンタリングを受ける側であるプロテジェにはどのような影響があるだろうか。表4は、従属変数として、自分が職場の他者からメンタリング行動を受けているかという変数をおき、重回帰分析を行った結果である。

表4 メンタリングの受け手への影響

	ネットワークメンタリング		
	キャリア支援行動	心理社会的行動	ヘルピング行動
年齢	-.307***	-.108	-.225***
外向性	.151**	.175**	.074
役割曖昧性	-.171**	-.200**	-.174**
タスク相互依存性	.129*	.080	.150**
調整済みR2	.170***	.099***	.109***

p\* < .050, p\*\* < .010, p\*\*\* < .001

独立変数には、個人の変数として年齢と外向性のパーソナリティ、仕事のあり方の変数として職務の曖昧性と仕事の相互依存性を用いている。結果から示されるように、心理社会的行動以外の2つのメンタリング行動に関しては、役割曖昧性が低い人ほど、仕事の相互依存性が高い人ほど周囲からのメンタリングを受けているということが示された。また、心理社会的行動に関して

も、役割曖昧性が低い人ほどメンタリング行動を受けていることが示された。この結果からは、役割がはっきりしていることは、メンタリングを行うことに影響するだけでなく、メンタリングを受ける際にも重要な要因であること、また相互依存的に仕事を進めていることも、(心理社会的行動には影響がないが)メンタリングをより多く受けることを促進しているといえる。

## 5. 議論

本研究の目的は、職場における仕事のあり方の個人の態度や行動への影響を明らかにすることであった。本研究の主たる発見事実としては、次の3点を挙げることができる。まず、情緒的コミットメントがメンタリング行動の3つの行動次元に影響を与えていることである。組織コミットメント研究の見解では、情緒的コミットメントが強い従業員は、組織市民行動をはじめ、役割外行動を取る傾向があることが指摘されていたが、先行研究では、組織コミットメントとメンタリング行動の関係を否定的に捉えていた。その理由としては、メンタリングはあくまで個人的な行動であり、組織への愛着が結びつくタイプの行動とは捉えにくいということが示されている。限られた結果からは、この関係について十分な検討が出来ないが、日本的なマネジメントという文脈から考察するならば、情緒的コミットメントが強い従業員は組織と長期的な関係を持つ意思があると考えられ、そのことが、後輩の育成や職場全体の利潤を考え、同僚を助けるような行動を取る傾向にあることは理解できよう。

次に、本研究の発見事実として、仕事のあり方に関する2つの次元(役割曖昧性とタスク相互依存性)が、メンタリング行動の3つの次元に影響を与えていることがあげられる。特に、タスクの相互依存性は3つの行動次元それぞれに強い影響を与えることが示された。ヘルピング行動に関しては、お互いの仕事が相互に依存しているために、必要なときは協力することが可能になるからであろう。また、キャリア支援行動や心理社会的行動に関しては、相互依存的であることがお互いの悩みや問題を共有することにつながることで、コミュニケーションが多くなることによる親密度の強さが行動に影響していると考えられる。またキャリア支援行動とヘルピング行動に関しては、仕事が相互依存的である人ほど、職場の人間からメンタリングを受けていることが示された。これも、仕事の相互依存性が高いほど、コミュニケーションが頻繁に起こり、支援がしやすいつながりを生むからだと考えられる。

また役割曖昧性に関しては、2つの見解が考えられたが、結果からは役割がはっきりするほど、メンタリング行動を促すことが示された。これは、自分の役割がはっきりしていない人は、同時に、仕事上近接する他者の役割を曖昧であると認識している人でもあり、何をやっているかわからないから支援できないのではないかと考えられる。また、反対に自分自身の役割がはっきりしている人ほど、周囲からのメンタリング行動を受けていることも同様に示された。役割がはっきりしているということは、組織や職場における自分の位置がしっかりと認識されている状態である。それは自分の仕事がきちんと分かっているだけでなく、例えば、若手としてあらゆることを学ばねばならないといったことや、職場で中心的な役割なのかサポート役なのかといったことも含まれよう。このような職場内での役割が明確であるからこそ、周囲が仕事そのものを助けてくれるだけでなく、将来のキャリアについての支援や精神的なサポートといったメンタリング行動を受けやすい状態を促していると考えられるのである。しかしながら、そもそも役割曖昧性が高い人は、他者を支援する余裕などないこと、あるいは曖昧だからこそ、他者を支援する行動も自分の役割の内部と捉えており、支援している感覚がないことも十分に考えられる。また自分の役割がきちんと自覚できていれば、必ず他者からもその役割が同様に認識されているかどうかは分

からない。この点は今後の研究でより詳細に検討する必要がある。しかしその理由は十分に解明されてはいないが、このように、我々の問題意識にあるように、職場における仕事のあり方は、メンタリング行動を促進する要因であることが示されたといえよう。

3 つ目の発見事実としては、キャリア支援行動に対して、情緒的コミットメントと役割曖昧性の交互作用効果が示されたことと、心理社会的行動に対して、情緒的コミットメントとタスク相互依存性の交互作用効果が示されたことである。まず、キャリア支援行動に関しては、曖昧性が高い場合では、情緒的コミットメントによって、キャリア支援行動は促進されないが、曖昧性が低い場合には、情緒的コミットメント強い人ほどキャリア支援行動をするようになる。これは、我々の先行調査から明らかになったように、仕事のあり方と協力する意欲の双方がメンタリング行動には必要であることを示唆している。また、心理社会的行動に関しては、情緒的コミットメントが低いときに、相互依存性が高い人ほど心理社会的行動を取ることが示された。つまり、情緒的コミットメントのような協力しようとする意欲がなくとも、相互依存的な仕事構造であれば、心理社会的な支援が生まれているのである。これまでのメンタリング研究のほとんどが、メンタリングする個人の特性に焦点を当てていた。また組織的なものとしても、メンター制度のような組織全体にかかわる制度を取り上げ、その有効性を議論してきた。本研究では、仕事のあり方に焦点を当て、その結果からは個人的な要因だけが組織におけるメンタリングを促進する要因ではないこと、また制度ではなく仕事のあり方を通して、職場や組織のメンタリングを促進することが可能であることを示唆している。特に、仕事のあり方とメンタリング行動の関係に関しては、メンタリング制度を取り入れるようなハードなメンタリング促進施策ではなく、自然発生的にメンタリングを引き起こすようなソフトなメンタリング促進施策を考える上でも、実践的な含意を持つと考えられる。

改めて、本研究の目的は、仕事のあり方と個人の態度や行動の関係を明らかにすることであった。調査結果からは、仕事のあり方は、単に従業員の仕事を規定するだけでなく、その職場におけるメンタリング行動に影響を与えていることが示された。また、問題意識である（旧来の）日本的な仕事のあり方が、メンタリングをはじめとするコミユナルな行動をもたらしていることを部分的に支持した。

特に、役割の曖昧性に関して言えば、石田が指摘している日本の特徴とコミユナルな行動を改めて確認する結果となった。石田によれば、多くの論者によって指摘されてきた柔軟な職務構造は、決して自分が何をしても良い、何をするか分からないといった状態（職務の非公式性）ではなく、基本的には自分の役割を認識し、その上で境界を跨いで他者に協力・支援する構造（職務の融通性）にあった。その意味では、本研究の結果は従来の柔軟な職務構造だからこそ集団で協力しあうという日本的経営論が観察、指摘してきた日本企業の特徴と矛盾するものではなく、むしろ肯定的に捉える結果といえよう。お互いに支援しあり、協力するコミユナルな職場は、自由に自分の仕事を決められるということによってではなく、自分の役割をきちんと相互に認識した上で、お互いに関わりあうことによって成立すると考えられるのである。

**[2009.3.31 918]**

## 参考文献

- Abegglen J. C. (1958), *The Japanese factory: Aspects of its social organization*, MIT press. (山岡洋一訳, 『日本の経営(新訳版)』, 日本経済新聞社。)
- Aryee, A., Y. W. Chay, and J. Chew (1996), "The Motivation to Mentor among Managerial Employees: An interactionist Approach," *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 261-277.
- Braeugh J. A. and J. P. Colihan (1994), "Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 191-202.
- Chandler, D. E. and K. E. Kram (2007), "Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context," in Gunz, H. and M. Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies*, Sage Publications, Inc., pp. 241-267.
- Dreher, G. F. and R. A. Ash (1990), "A Comparative Study of Mentoring Among Men and Woman in Managerial, Professional, and Technical Positions," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp. 539-546.
- 麓仁美 (2008), 「職場集団におけるメンタリング行動に関する理論的・実証的研究: 職場特性とキャリアの視点から」『六甲台論集: 経営学編』第54巻第3号, 29-47頁。
- 麓仁美 (近刊), 「新人ホワイトカラーへのメンタリング行動に関する研究: 組織のマネジメントの視点から」『人材育成研究』。
- 間宏 (1963), 『日本的経営の系譜』日本能率協会。
- 石田英夫 (1985), 『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構。
- 岩田龍子 (1977), 『日本的経営の編成原理』文真堂。
- Kiggundu, M. N. (1981), "Task Interdependence and the Theory of Job Design," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 499-508.
- Kiggundu, M. N. (1983), "Task Interdependence and job Design: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 31, No. 2, pp. 145-172.
- 小池和男 (1994), 『日本の雇用システム: その普遍性と強み』東洋経済新報社。
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング: 仕事の中の発達支援関係』白桃書房, 2003年)。
- Lincoln, J. R., & A. L. Kallberg (1985) "Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U. S. and Japan," *American Sociological Review*, Vol. 50, No. 6, pp. 738-760.
- Lincoln, J. R., & A. L. Kallberg (1990) *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Cambridge Univ. Press, New York.
- Lutahns F., H. S. McCall, & N. G. Dodd (1985) "Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp.213-219.
- 久村恵子 (1999), 「経営組織におけるキャリア及び心理・社会的行動に関する研究: 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』第13巻第1号, 43-52頁。
- Noe, R. A. (1988), "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 41, pp. 457-479.
- 小野公一 (2000), 「メンタリング尺度の信頼性と妥当性」『亜細亜大学経営論集』, 第35巻第1・2合併号, 1-20頁。
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington books.

- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading Mass; Addison-Wesley. (徳山二郎監訳, 『セオリーZ: 日本に学び、日本を超える』 CBS ソニー出版。)
- Pearce J. L. and H. B. Gregersen (1991), "Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 838-844.
- Ragins, B. R. and J. L. Cotton (1993), "Gender and Willingness to Mentor in Organizations," *Journal of Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 97-111.
- Ragins, B. R. and J. L. Cotton (1999), "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 529-550.
- Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman (1979), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 150-163.
- Smith C. A., D. W. Organ and J. P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663.
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人: キャリアの発達と組織コミットメントの変化』 白桃書房。
- 鈴木竜太 (2007), 『自律する組織人: 組織コミットメントとキャリア論からの展望』 生産性出版。
- Van der Vegt G. S., E. Van de Vliert and A. Oosterhof (2003), "Informational Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification," *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 715-727.
- Van Emmerik, H., S. G. Baugh and M. C. Euwema (2005), "Who Wants to Be a Mentor? An Examination of Attitudinal, Instrumental, and Social Motivational Components," *Career Development International*, Vol. 10, No. 4, pp. 310-324.
- Viator, R. E. (1999), "An Analysis of Formal Mentoring Programs and Perceived Barriers to Obtaining a Mentor at Large Public Accounting Firms," *American Accounting Association*, Vol. 13, No. 1, pp. 37-53.
- Wanberg, C. R., E. T. Welsh, and S. A. Hezlett (2003), "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model," in Rowland, K. M. and G. R. Ferris (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, Greenwich, Conn: JAI Press, pp. 39-124.
- 渡辺直登・野口裕之 編 (1999), 『組織心理測定論: 項目反応理論のフロンティア』 白桃書房。
- Yun S., R. Takeuchi and W. Liu (2007), "Employee Self-Enhancement Moves and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, pp. 745-756.