



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2009-3

メンタリングが職場に及ぼす影響
～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～

竹内 雄司

Current Management Issues



専門職学位論文

メンタリングが職場に及ぼす影響

～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～

2009年1月31日

神戸大学大学院経営学研究科

金井壽宏研究室

現代経営学専攻

070B238B 竹内 雄司

目次

第1章 研究関心と本論文の構成	1
1-1 研究目的と研究関心.....	1
1-2 研究対象企業の概要.....	2
1-2-1 マツダの概要と課題.....	2
1-2-2 日本企業の強さ.....	4
1-3 本論文の構成.....	5
第2章 先行研究レビュー	6
2-1 メンターおよびメンタリングの定義と機能.....	6
2-1-1 メンターの定義.....	6
2-1-2 メンタリングの機能.....	8
2-2 メンタリングの成果変数.....	9
2-2-1 プロテジェに与える効果.....	9
2-2-2 メンターに与える効果.....	9
2-2-3 組織に与える効果.....	10
2-3 先行研究の意義と限界.....	11
2-3-1 先行研究の意義.....	11
2-3-2 先行研究の限界.....	11
2-3-3 研究課題.....	12
第3章 調査と分析方法	14
3-1 調査協力者.....	14
3-2 インタビュー調査.....	14
3-2-1 予備インタビューの実施.....	14
3-2-2 インタビュー調査の方法.....	14
3-2-3 調査協力者の区分.....	15

3-2-4	インタビューの内容	17
3-3	分析方法	18
第4章	発見事実	19
4-1	職場におけるメンタリング行動の実態	19
4-1-1	職場におけるメンタリング関係	19
4-1-2	メンタリング行動の中身	21
4-1-3	先輩社員と上司によるメンタリング行動の違い	25
4-1-4	メンタリング行動の継承性と促進要因（メンターとしての行動）	38
4-2	プロテジェ/メンターへのプラスの影響	45
4-2-1	プロテジェへのプラスの影響	45
4-2-2	メンターへのプラスの影響	53
4-3	組織や職場へのプラスの影響	59
4-3-1	業務遂行の支援	60
4-3-2	人づくりの伝承	61
4-3-3	職場づくりの促進	63
4-3-4	価値観の伝承	66
4-4	メンタリング行動の世代による相違点	84
4-4-1	メンタリングの世代による相違点	84
4-4-2	職場におけるコミュニケーションの現状に関する実感値	94
4-4-3	世代間の変化の要因	96
4-5	発見事実のまとめ	118
4-5-1	職場におけるメンタリング行動の実態	118
4-5-2	メンタリング行動のプラスの影響	119
4-5-3	メンタリング行動の世代による相違点	121
第5章	エキスパート・レビュー	123

5-1 エキスパート・レビューの概要	123
5-1-1 エキスパート・レビューの概要.....	123
5-2 エキスパート・レビュー	124
5-2-1 総論	124
5-2-2 各社におけるメンタリング行動を取り巻く現状と課題認識.....	125
5-2-3 各社における「かつて」のメンタリング行動	127
5-2-4 メンタリング行動の変化（問題意識）	129
5-3 各社の取り組み	145
5-3-1 トヨタ.....	145
5-3-2 キヤノン	146
5-3-3 日産	146
5-3-4 デンソー	147
5-4 エキスパート・レビューからの示唆	148
第6章 ディスカッション.....	154
第7章 インプリケーションと今後の課題.....	156
7-1 本論文のインプリケーション.....	156
7-1-1 理論的インプリケーション	156
7-1-2 実践的インプリケーション	156
7-2 今後の課題	157
参考文献.....	160

第1章 研究関心と本論文の構成

本章では、研究の出発点として、研究目的、研究対象企業の概要、研究課題について、筆者の考えを交えながら論ずる。

1-1 研究目的と研究関心

本研究は、企業に勤務する筆者が、伝統的な日本企業の強さを継承し、そこで働く一人ひとりの成長と活躍を促進していくために、職場におけるメンバー間の『関係性』のあり方を「メンタリング」という観点に着目し研究することを目的としている。

野田(2008)の指摘する「中堅崩壊」や花田(2008b)が指摘する「2:2:6」の現象が指摘する通り、いまや、日本固有の概念である「中間管理層」が弱体化し、現場力や人づくりが崩壊しつつある。この現状を職場におけるメンバー間の『関係性』に着目し、何が起きているのか、どうすればよいのかをメンタリング機能の観点から明らかにしたい。

では、なぜメンタリングに着目するのか。筆者は、4つの観点からメンタリングに着目している。

まず、メンタルヘルスの問題や職場におけるメンバーの結束など、その関係性が目に見えて希薄になっているが、メンバーの関係性を高める手段の一番手がメンタリングであるためである。(メンタリングの心理・社会的機能の発揮)次に、メンタリングが個人の発達支援に役立ち、社員一人ひとりの成長と活躍に直結するためである。さらに、メンタリングがメンターや組織にも結果をもたらし、職場全体の活性化につながるとも考える。そして最後に、メンタリングが経験・技能など中核能力の伝承に効果的であり、日本企業の持つ今日的課題の克服に寄与するためである。

Kram (1985) は、日本語版の序で次のように述べている。

「メンタリング、あるいはこれに代わる他の発達支援的關係は、1990年代中頃までは日本の企業のあちらこちらで見られました。しかし、「バブル経済」の崩壊後の長引く不況の影響で、そのような発達支援關係は風化し、変質して行っています。終身雇用、年功序列、

集団志向の職務設計、などに代表される日本型の経営スタイルを、多くの日本企業は捨て去ろうとしています。米国が 1980 年代から 1990 年代にかけて行ったようなリストラ、ダウンサイジング、成果主義に基づく人事考課が行われ始めています。このような構造的な変化は、会社の持つ潜在的なカリキュラムの力を弱め、職場の中で仕事を通じて若者をケアし、支援し、成長させる、教育力を脆弱化させています。伝統的にメンターとしての役割を担ってきたミッド・キャリアの人たちは、若者を育てることを通じて次世代に自らの知恵と経験を伝えてゆくという社会的役割が、もはや期待されていないのではないかという思いに駆られています。」(邦訳 v 頁)

筆者の問題意識も同様で、職場におけるメンタリング活動が崩壊することで、個人のキャリア発達はもちろん、日本の職場の強さが失われようとしており、企業で実際に実務を担当する立場から、この問題への解決策を見出したい。

1-2 研究対象企業の概要

1-2-1 マツダの概要と課題

本論文では、筆者が所属するマツダ株式会社（以下マツダ）を調査対象企業とする。企業概要は表 1 に示す通りである。

日本の自動車産業は、トヨタに代表されるように、積み重ねと継続的な改善を通じて技術や技能の発展をベースに世界的な競争力を維持し続けており、マツダも、日本の製造業の強さを担う企業のひとつである。その長期ビジョンでは、グローバル市場において、ジャパン・メードの精神を大切に（規模を追及せず）、新しい価値の創造によって、“存在感のある”自動車会社であることを念頭に、**Zoom Zoom**（見て、乗って、所有することで、ワクワクするクルマ作り）をコンセプトに商品展開を行っている。

現在、マツダグループにおいては、「マツダウェイ」をグループ社員一人ひとりに浸透させる取り組みに力を入れており、大切にすべき仕事を行う上での価値観・考え方・姿勢の伝承に努めている。

《表1》「マツダの概要」

(2008年3月期)	
会社名	マツダ株式会社 (Mazda Motor Corporation)
創立	大正9年(1920年)1月30日
従業員数	21,823人(連結会社合計39,364人) *臨時従業員除く
資本金	150,068百万円
本社所在地	広島県安芸郡府中町新地3-1
売上高	3,475,789百万円
営業利益	148,461百万円
主要生産拠点	広島 山口 米国 タイ 中国
事業の内容	乗用車・トラックおよび同部品の製造、販売等。 商品性能・新技術、品質、コストといった多面的な軸で、世界的に競争力を有する。米国フォード社が13%の株式を保有する筆頭株主。従い、フォードグループにおける中核企業としての側面をもつ。シナジーの発揮を積極的に推進するフォードグループにおいて、小型車開発、生産技術、コスト開発に強みを持ち、フォードグループにおける小型車分野の商品開発・生産の中核を担い、近年その位置づけが重みを増している。

人事施策としては、「キャリア開発」を軸にした人事制度「とびうお」を2003年4月に導入。いわゆる年功序列や属人的な処遇を取りやめ、職務主義ベースの人事制度を展開し、「人(能力)」と「仕事」と「処遇」のマッチングを図っている。新しい昇進制度は滞留年数を昇進条件としないため、年次管理の概念が消滅し、昇進するタイミングが早期化する一方で、打ち止めといった概念もなく、ばらつきが大きくなっている。

女性活用やワークライフバランスの促進にも積極的で、古いタイプの日本企業から脱皮を図っている。社内にはフォード社やマツダグループ内から出向している外国人社員も珍しくなく、主要文書は日英併記を基本としており、グローバル化の進んだ会社でもある。

HRMや人材開発面での課題は、①成果主義や組織のフラット化によって個人ベースの人材開発にシフトしつつあり、「職場の強さ」が損なわれている実感がある。②団塊世代の退職に伴って価値観・スキル・経験の伝承が難しくなりつつあり、いわゆる「バブルミドル」の問題がある。日本企業の強さを大切に、個を生かす一方で、組織の強さを維持・発展していく必要性を強く感じている。

1-2-2 日本企業の強さ

調査対象企業であるマツダについて論じる上で欠かせないのは、日本企業の強さを継承していくことを前提としている点である。社内では、これを「あたり前のことをあたり前にできる会社」と表現するが、具体的に、長期ビジョンの中で、目指すべき方向として規定されている。

藤本(2006)が、「日本企業の強さの源泉は組織能力であり、知識であり、熟練であり、人材形成だったと言うのが、日本企業を研究してきた人々の共通認識だと言える」(p.2)と語る通り、生産・開発現場の競争力に直結する「ものづくりの組織能力」をいかに継承・発展できるかという視点は、それを支える人づくりのあり方とともに、日本企業の強さを語る上で重要である。

野中(2001)は、知識社会に生きる企業にとって最も重要なのは、「知の創造」と「効率」という一見すると相矛盾する命題をいかに「総合」していくかという課題であると主張し、「総合力の経営」を訴えているが、職場を組織創造の「場」として機能させることや、「暗黙知」を形式知化することで、新たな形式知を生み出す「知識創造プロセス」を実践することは、日本企業の強さの源泉を提起している。これは組織メンバーとしての個人による新たな知識や価値観の獲得が、組織内の他者に広く伝達・相互作用されることを通じて、組織全体の行動や知識、価値観の再構築が可能になるプロセスが、職場にあることであり、組織におけるラーニングが成立している状態である。アージリス＝ショーンの言う「シングルループラーニング」「ダブルループラーニング」に相当する。

本論文では、こうした先行研究の示す日本企業の強さの継承について、職場におけるメンタリング行動という切り口から、その仕組みを探求していく。先にも述べた通り、マツダ社内では、これを「あたり前のことをあたり前にできる会社」と表現するが、あたり前を継承する仕組みを解明することで、強さの継承に取り組んでいく。

1-3 本論文の構成

本論文の構成は次の通りである。第 2 章においては、メンタリングに関する先行研究が、本論文の研究関心と関連する形でレビューされる。第 3 章では今回の調査概要及び分析方法が提示される。本論文で用いられた手法は定性的方法論を通じた仮説構築である。第 4 章では、インタビュー調査を通じて収集されたデータを中心に、分析結果が提示される。第 5 章においては、発見事実を調査対象企業以外の状況と比較検証するため、エキスパートレビューと称した他企業の人事担当者に対するインタビュー結果を提示する。第 6 章では、本論文の発見事実を探りながら、企業におけるメンタリングのあり方が議論される。第 7 章では、本論文の理論的インプリケーションと実践的インプリケーション、さらに今後の課題が提示される。

第2章 先行研究レビュー

本章では、メンタリングに関する先行研究について検討していく。焦点は次の3点である。第1に本論文の関心であるメンタリング行動がどのように捉えられてきたかを明らかにすること。第2に日本企業の職場で一般的に行われるOJTをメンタリング研究においてどのように捉えてきたかを明らかにすること。第3にメンタリングのもたらす影響、特に組織や職場に対する効果がどのように捉えられてきたかを明らかにすることである。

その上で、改めて先行研究の意義と限界について議論を行う。これを踏まえ、本論文の具体的な研究課題を提示する。

2-1 メンターおよびメンタリングの定義と機能

本節では、メンタリング研究において、メンターやメンタリングがどのように定義されてきたのか、またメンタリングの機能について概観する。続いて、メンタリング行動の成果変数がどのように解明されてきたのかを検証する。

2-1-1 メンターの定義

(1)メンターの定義

メンターに関しては様々な定義がなされている。Kram (1985)によれば、「ギリシャ神話に由来するこの『メンター(mentor)』という用語は、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』を意味する言葉である。」(邦訳2頁)と説明している。メンタリング研究の発展の基礎を築いた、このクラムの定義は、多くのメンタリングに関する先行研究で依拠されている。

また、Kram (1985)は、第1章の冒頭で、「仕事の中で経験した満足や不満について尋ねると、人は決まって自分に影響を及ぼした人のことについて語り、上司、同僚、部下、友人、そして家族との関係はキャリア発達の大きな節目やその途上において、欠かすことのできない支援の源となっている。」とし、「キャリア発達を支援する人間関係」をメンタ

リング関係の定義に代用している。(邦訳 1 頁)

渡辺 (2007) は「経験豊かな年長者 (=メンター) が未熟な若年者 (=プロテジェ) に対して、プロテジェのキャリア発達を目的に行う一連のサポートをメンタリング行動と呼ぶ。」(p.154) と定義し、社員が自分の組織の目指す方法に向かえるように援助することを目指す行為と説明している。

久村 (1998) は文献レビューを通じて、経営組織におけるメンタリングとは、「メンター・プロテジェ関係間に何らかの上下関係と信頼関係が存在し、少なくともプロテジェより成熟している人々が、まだ未熟であるプロテジェに対して行うキャリア的、心理・社会的な支援」と定義している。(p.95)

次に、誰がメンターになるかについては、キャリア上の上位者であることが従来の研究では一般的で、小野 (2003) では、アンケート調査結果に基づき、メンターは直属の上司や入社当時の上司を中心とした「上司」が圧倒的に多く、次いで職場の先輩社員や同僚、同期の仲間が挙げられたことが報告されている。

一方、近年は同僚同士や同じようなレベルの人たちの間でのキャリア形成促進に関する支援活動の存在 (ピアメンター) や、Swap et al. (2001) ではメンタリングの概念は同僚の助け合いや「裏返しのメンタリング」もしくはプロテジェからメンターへの学習を含むところまで拡大している。

(2)OJT はメンタリング行動の一部か

ところで、日本企業で一般に行われる OJT に関しては、これをメンタリング行動に含めるべきかどうかについて両論がある。

小野(2003)は、1対1もしくは1対少数の訓練関係をメンターと同義と見なし OJT を公式メンターと捉える考え方と、逆に OJT は長期のキャリア発達を前提にしていないと捉えて OJT をメンタリングとは別とする考え方が混在している、と前置きした上で、小野自身

は「**OJT** は仕事に即したことを中心にした教育」の 1 つであり、長期のキャリア発達を前提にしない点、またメンター—プロテジェ関係を個人のレベルでの人間関係と考える点から、メンタリングと **OJT** を同じようなものとして考えない立場をとる、としている。また久村(2002)も、メンタリングはあくまでも個人がキャリアを築く上で将来的に必要となる能力、知識・スキル、情報、機会を提供するための支援行動であり、**OJT** よりも広義的、長期視点に立つ育成・支援行動である、との考えを示している。

いずれの考えも、**OJT** を狭義の目的から厳格に捉えており、**OJT** とメンタリングとの違いを明確に示している。一方、現実の企業で行われる **OJT** は、決して目先の業務を担当するための最低限の訓練にとどまらず、一個人のキャリア形成を促し、望むキャリアを達成するために必要となるさまざまなキャリア支援行動の一部であると考えられる。そもそも、**OJT** が何をどこまで含むものかすら明確でなく、業務を通じて成長・活躍すること、さらには会社生活の中での学び全般を含めた言葉の使われ方もある。そのため、本論文では、**OJT** を広義に捉え、**OJT** とメンタリングとを線引きして捉える立場をとらない。

2-1-2 メンタリングの機能

Kram (1985) は、「メンタリングの機能は、先行研究を通して複数の機能が明らかにされているが、それは大きく分けて 2 つのカテゴリー、すなわち『キャリア的機能』と『心理・社会的機能』に分類することができる」(邦訳 27 頁)としており、多くの研究は、このクラムの分類に従っている。

「キャリア的機能」を「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ような関係性の一面を指し、上位の人の経験や組織でのランク、組織的な影響力があつてこそ実行可能になる」と説明している。また、「心理・社会的機能」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、有効性を高めるような関係性の一側面を指し、相互の信頼と親密さを増すような対人関係によって生まれる」と説明している。(邦訳 27 頁)

表 2 に示す通り、キャリア機能には「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」という 5 つが含まれる。また、心理・社会的機能には、「役割モデリング」「受容と確認」「カウンセリング」「交友」の 4 つが含まれる。

《表2》「メンタリング機能」

キャリア的機能	心理・社会的機能
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	役割モデリング 受容と確認 カウンセリング 交友

出典: Kram「メンタリング」(1985), 渡辺・伊藤(2003)抄訳, 28頁。

2-2 メンタリングの成果変数

ここまで、メンターやメンタリングの定義や機能の概略について、先行研究をレビューしてきたが、この項では、メンタリング行動の成果変数として、メンタリングによってもたらされる効果について、先行研究をレビューしていく。

2-2-1 プロテジェに与える効果

Levinson et.al(1978)は、メンタリング関係を若年成人期で最も重要な人間関係であるとし、ヤングアダルトの発達におけるメンターの重要性を強調している。

また、久村(1997)は、文献レビューを通して、プロテジェへのメンタリング効果として、①学習の促進、②職務遂行意欲や職務満足、③影響力の増幅効果、④自己イメージの確認、⑤離職率の低さ、⑥情報収集、⑦組織社会化を挙げている。

2-2-2 メンターに与える効果

クラム(1985)はメンタリング関係を通じてメンターも利益を得るとし、その理由に①自分の過去を再評価することが中年期の中心的な発達課題であること、②他人を支援する

ことを通じてメンターは精神的な満足感や、教師ないしはアドバイザーとしての自分の能力に対する尊敬を獲得すること、③キャリア初期の難問に直面するヤングアダルトと関わることで自分の過去を見直し再評価することを挙げている。

渡辺（2007）も、ホールの関係性アプローチに基づけば、相互依存的な人間関係において互いに学びあっていく中でキャリアは発達していくことができ、メンタリングはメンターのキャリア発達にも有用であると説明している。

また、久村（1997）は、文献レビューを通して、メンターへのメンタリング効果として、①メンタリングを通じた学習による知識・技術の向上と再認識、②他者から得られるポジティブな評価、の2つを主要な効果に挙げている。

2-2-3 組織に与える効果

Swap et al. (2001)は、組織の中核的な能力（重要な技能、マネジメントシステム、規範・価値）がメンタリングを通して公式的・明示的に伝えられる一方で、多くの知識、とりわけ、より豊富に存在する「暗黙知（tacit knowledge）」は、社会化や内面化のプロセスを通して、非公式、ときに無意識に行われており、それを行うのが「メンタリング」と、その一部と言える「語り伝え（storytelling）」であると指摘している。

久村（1997）は、メンタリング行動を組織における有効な手段やツールとして捉えた上で、①人的資源開発手段（技術知識関心、権力の基盤の開発機会）、②情報伝達手段（組織理念、文化、規範、価値観の伝達）、③組織変革・開発手段（人間性豊かな組織を開発、人々を育成・支援する風土に変革、組織文化の継承を保証）の3つの側面から、その有効性を発揮しうるとしている。

なお、麓（2007）によれば、メンタリング行動の組織への効果は、個人への成果の総和を示しているに過ぎず（Wanberg et al., 2003）、メンタリング関係が直接、組織にどのような影響を与えているかは、必ずしも明確に示されていない。また、実証研究がほとんど行われていないのも事実である。従って、メンタリングが組織に与える影響に関しては見過

ごされていると指摘している。

2-3 先行研究の意義と限界

ここまで、メンタリング研究を概観してきた。以下では、これまでのメンタリング研究の意義と限界を示した上で、本論文の研究課題につなげていく。

2-3-1 先行研究の意義

これまでのメンタリング研究の意義として、次の3点が考えられる。

第1に、メンタリングに関する研究は、個人のキャリア発達において、両親や家族以外にも、職場の信頼できる他者の重要性を提示したことで、広く世の中でメンタリング行動が促進されるという観点から意義がある。

第2に、Kram(1985)に代表されるメンタリング機能に焦点を当てた研究は、それまであいまいだったメンタリングの機能を明らかにし、メンタリング活動がより多様な行為に発展していく観点から意義がある。

第3に、メンタリング行動の成果変数に焦点を当てた研究は、プロテジェ、メンター、組織へのメンタリングの効果を明らかにし、今後さらに、メンタリング行動の普及につながっていく観点から意義がある。

2-3-2 先行研究の限界

一方、これまでのメンタリング研究には、筆者のもつ観点からは、いくつかの限界点が存在する。

第1に、メンタリング研究は欧米での研究が中心で、日本企業におけるメンタリングに関する実証研究は多くない。日本と欧米では、キャリアに対する考え方、組織における業務の進め方など多くの相違点があり、欧米のメンタリング研究の成果をそのまま日本企業に応用するのは難しいと考える。「日本型のメンタリング」はどうあるべきか、こうした観

点からの研究が必要である。

第 2 に、先に麓 (2007) を引用して指摘したが、メンタリングの組織への効果を示した実証研究が少ない点である。言い換えると、従来の先行研究は「メンタリングはどのようなものか」というアプローチが大半で、現実企業に抱える課題解決に役立つ観点からの研究がなされていない。今後、企業におけるメンタリングの取り組みにつなげていくには、それを行う組織への効果を明らかにすることが前提である。日本でも、公式メンターの制度を採用する企業が外資系などを始めに徐々に始めているが、これを本格的な取り組みへと発展させるには、メンタリングの組織への具体的な効果を明らかにすることが重要である。

第 3 に、「メンタリング」と日本企業で定着している「OJT」とを切り離して考える研究が多い点である。OJT を中心にキャリア開発や人材育成を進める日本企業において、OJT とメンタリングを切り離してしまうと、メンタリング行動が企業活動と遊離し、これ以上の普及が難しくなる。積極的にメンタリングのキャリア機能、心理・社会的機能を企業活動や社員のキャリア発達に生かしていくためには、既に定着している OJT の場を活用したメンタリング活動のあり方が研究されるべきである。

第 4 に、従来の研究では、日本企業における (OJT を含めた) メンタリング行動の実態が把握されていない点である。先に、Swap et al. (2001) で紹介の通り、メンタリングは、企業において先人の技術やマネジメントシステムなどの暗黙知を語り伝える役割を担ってきた。メンタリング行動は、日本企業の強さを伝承・持続してきたと考えられる。一方、この日本企業の強さが、メンタリング行動の衰退とともに崩れつつある感覚を禁じえない。メンタリング行動をベースとした日本企業における「強さの継承」の秘密を解明し、より発展していくための実証的な研究が必要である。

2-3-3 研究課題

以上の 4 つの限界点を補完すべく、本論文では、以下の 3 つを研究課題とする。

研究課題

- (1) 日本企業の職場におけるメンタリング行動はどのように行われているのか
①メンタリング関係、②メンタリング行動の中身、③先輩社員と上司によるメンタリング行動の違い、④メンタリング行動の継承性について検証する
- (2) メンタリング行動は、組織や職場にどのような影響（成果）を及ぼすのか
- (3) 職場におけるメンタリング行動に、世代による変化はあるのか
また、あるとすれば、その要因はどこにあるのか

本論文では、これらの研究課題について実証研究を通じて明らかにしていきたい。本論文が目的としているのは、一般論としてのメンタリング研究ではなく、日本の実在する企業において具体的な活動や成果につなげていくための研究である。

つづく第3章では、これらの3つの研究課題の解明に向けた調査と分析方法を提示する。

第3章 調査と分析方法

3-1 調査協力者

調査協力者は33名で、内訳は以下の表3に示す通りである。

《表3》「調査協力者の内訳」

①職場別	人数
開発(2職場)	8
生産技術	4
工場	4
営業	4
給与	4
人事(予備調査)	6
70年代(追加調査)	3
合計	33

②階層別	人数	内訳
部長/マネージャー	13	1970年代入社6名 1980～1986年入社7名
アシスタント・マネージャー	8	1987～1992年入社
先輩社員	5	1997～2002年入社
若手社員	7	2005～2007年入社
合計	33	

*内、女性4名：マネージャー 1名、先輩社員 2名、若手社員 1名

*その他：中途入社 1名、高校卒 1名の2名を除き、大学新卒入社

3-2 インタビュー調査

3-2-1 予備インタビューの実施

予備調査として、2008年6月に人事本部の中堅以上のメンバー6名にインタビューを実施し、やや構造的であったが、どのような回答が得られるか、トライアルを実施して質問内容の絞り込みを行った。これはその後の半構造化インタビューを効果的に行うための工夫である。

なお、予備調査も定性データとして使用することとしたが、誘導的になった箇所はすべて無効とした。

3-2-2 インタビュー調査の方法

インタビュー調査は、2008年7月15日から7月31日にかけて、各職場から推薦のあった23名を対象に実施した。また、より年代の古い世代の意見を収集するため、1970年代

入社の**3**名を個別に追加している。(表**3**)

これらのインタビュー調査は、あらかじめ簡単なインタビュー・ガイドラインを用意しているものの、調査協力者の語りに合わせて、自由に聞き取りを行う半構造化インタビューの形式をとり、その内容は調査対象者の了承のもと、**IC**レコーダーに録音し、後日文書化した。いずれのインタビューも、**60**分程度を目安に実施した。

3-2-3 調査協力者の区分

調査協力者は、調査目的から原則**4**つのジェネレーションから抽出することとした。

- 1**つ目は、**1980**年から**1988**年までに入社した世代。(現職は、部長、マネージャー)
- 2**つ目は、**1989**年から**1993**年までに入社した世代。(主幹、アシスタントマネージャー)
- 3**つ目は、**1997**年から**2002**年までに入社した世代。(役職のない中堅社員)
- 4**つ目は、**2005**年から**2007**年までに入社した世代。(若手社員)

職種による偏りが出ないようにするため、主要な**5**領域(開発部門、生産技術部門、生産部門(工場)、営業企画部門、管理部門(人事本部))から**6**つの職場を抽出し、上記**4**つのジェネレーションの人に調査協力をお願いした。

なお、調査対象企業であるマツダにおける役職呼称は以下の表**5**に示す通りである。インタビュー調査は過去に関わる語りが多く、旧職位・等級制度に基づく呼称も含めて掲載する。

《表4》「調査協力者のプロフィール」

	氏名	業務領域	現在の役割	入社年度	勤続年数	最終学歴	性別
1	TK	給与	所属長	1979	29	高校	女性
2	NM	給与	上司	1992	16	短大	女性
3	MK	給与	先輩社員	1999	9	大学	女性
4	YA	給与	若手社員	2007	1	大学	男性
5	ON	営業	所属長	1982	26	大学	男性
6	MC	営業	上司	1991	17	大学	男性
7	AK	営業	若手社員	2005	3	大学	男性
8	TO	営業	若手社員	2007	1	大学	女性
9	NK	開発1	所属長	1986	22	大学	男性
10	MZ	開発1	上司	1990	18	大学	男性
11	SK	開発1	先輩社員	2002	6	大学	男性
12	HZ	開発1	若手社員	2006	2	大学	男性
13	NS	開発2	所属長	1985	23	大学	男性
14	YM	開発2	上司	1993	15	大学	男性
15	HM	開発2	先輩社員	2002	6	大学	男性
16	YS	開発2	若手社員	2007	1	大学	男性
17	TN	生産技術	所属長	1984	24	大学	男性
18	KN	生産技術	上司	1987	21	大学	男性
19	OS	生産技術	先輩社員	1997	11	大学	男性
20	SD	生産技術	若手社員	2006	2	高校	男性
21	AR	工場	所属長	1986	22	大学	男性
22	NT	工場	上司	1989	19	大学	男性
23	TO	工場	先輩社員	1999	9	大学	男性
24	OT	工場	若手社員	2006	2	大学	男性
25	FO	追加(工場)	所属長	1974	34	大学	男性
26	YO	追加(開発)	所属長	1971	37	大学	男性
27	FN	追加(開発)	所属長	1971	37	大学	男性
28	SM	予備(人事)	所属長	1981	27	大学	男性
29	YN	予備(給与)	所属長	1969	39	高校	男性
30	KW	予備(人事)	所属長	1977	31	大学	男性
31	FG	予備(人事)	所属長	1980	28	大学	男性
32	TA	予備(人事)	上司	1991	17	大学	男性
33	TI	予備(人事)	上司	1989	19	大学	男性

《表5》「調査対象企業の役職呼称」(参考)

職位階層	旧制度での呼称(インタビュー内)	備考(世間的な職位レベル)
執行役員/本部長	役員/本部長	
部長	部長	
マネージャー(Mgr)	課長	課長
主幹	主幹	課付きの幹部社員(非組合員)
アシスタント・マネージャー(AM)	主任	初級管理者(組合員)
等級6社員	主務/6級	エキスパート的な社員
一般社員(等級7~9の社員)	5級~2級	一般社員

3-2-4 インタビューの内容

職場における代表的なメンタリング事例を抽出するために、各領域・各年代の人に、「入社以来、一番面倒見てもらった人と面倒見の内容」を中心にインタビューを行った。これは、受け手（プロテジェ）の側から見て印象深いメンタリング行動を抽出することで、行う側の論理でなく、プロテジェにとって意味のあったメンタリング行為にフォーカスをあてた実態調査を行うためである。

インタビューガイドライン

#1 入社以来を振り返り、「あの人には面倒見てもらったな」と思われるのは、いつ頃おつきあいのあった、どなたですか？

その方とのやりとりで、今でも忘れられない経験を具体的にお話してください。

- ・職場におけるメンタリング行動に関する調査なので、業務や職場におけるやりとりを通して面倒をみてもらったと感じられる人に限定して言及いただいた。
- ・できるだけ多くの人との体験を聞きとるのではなく、印象深いメンターとのメンタリング経験を分析することとした。（インパクトのレベルを合わせるため）
- ・当日、販売会社に出向あるいは研修派遣されている期間の話が出されたが、これらの企業は調査対象企業と異なる文化を持つため、後日検討の後、他の調査協力者と比較検証するためのデータとしては、採用しないことにした。

#2 これまでの経験から、「活性化していた職場」は他の職場と何が違うのか、具体的に気づくことをお話しください。

- ・そうした職場にはキーマンがいるか、（いるとすれば）それはどういう立場の人か

#2-2 あなた自身がどなたかの面倒をみられた経験について具体的にお話してください。

- ・どうして面倒をみようと思われたのですか
- ・面倒をみるのが、ご自身にとって良かったと思えることはありましたか

#3 かつてと今では、コミュニケーションや人間関係に変化を感じますか？

#3-2 変化の要因について思い当たることがありますか

3-3 分析方法

分析方法は、インタビューによる定性的なデータからの分析である。定性的調査を選択したのは、本論文の研究課題に関する実証研究が少なく、探究的なアプローチとして、この手法をとる必要があると考えたためである。

インタビューは1人60分を目安に実施し、エキスパートレビューを含めたインタビューは、37名32時間にのぼり、テープ起こしの生データは51万字に及んだ。(A4 643 ページ)

インタビューにより得られたデータは、体系的な整理が行えるよう、佐藤(2008)の「質的データ分析法」を参考に分析を行った。まず、インタビュー調査から、その内容に関するいくつかのカテゴリーがコード化された。これらのカテゴリーを研究課題に沿って、再コード化し、理論のプロトタイプを構築した。

第4章 発見事実

ここからは、33名の調査協力者に対するインタビュー調査から得られたメンタリング行動の実態について、定性的データの分析結果を提示していく。

インタビューの冒頭にあたり、「入社以来、この人には面倒見てもらったな」と言う人を想定してくれるよう依頼したが、ここでは複数の名前を挙げようとした人が多かった。日本の企業はOJTを中心とした訓練や、チームで業務を行うことが一般的であるため、多くの人との関係性をベースに会社生活を行っていると言える。こうした中で、本分析は敢えて一人もしくは少数名の事例から収集したデータによって行われたことをお断りする。

4-1 職場におけるメンタリング行動の実態

本節では、研究課題(1)「日本企業の職場におけるメンタリング行動はどのように行われているのか」を明らかにするため、職場における①メンタリング関係と②メンタリング行動の中身についてデータを提示する。

また、この検証を通じて、欧米の研究では少ない「先輩社員」をメンターとする事例が多く抽出できた。そこで、③先輩社員と上司によるメンタリング行動の違いを検証し、日本企業の職場におけるメンタリング行動の特徴を明らかにする。

さらに、メンタリング行動の背景にあるメンターの意識を検証するため、④メンタリング行動の継承性について検証した。

4-1-1 職場におけるメンタリング関係

まず、「入社以来、この人には面倒見てもらったと思える人は誰か？」という投げかけに対して、調査協力者から「どの時期の誰との経験」が回答されたか、その概略をまとめる。言い換えると「ベスト・メンター」の確認である。

(1)メンタリング行動を受けた時期

表 6 に示す通り、時期については「新人時代」を挙げる人が大半であった。筆者側から「新人時代」の定義は示していないが、調査協力者は入社後 3 年から 5 年程度の期間を想定して自らの経験を語るケースが一般的であった。入社後まもない調査協力者には選択の余地がないため、表 4「調査協力者のプロフィール」(p.16)における「若手社員」と「先輩社員」の 2 世代はカウントから除外したが、表 6 に示す通り残り 21 名の調査協力者のうち 17 名が「新人時代」の経験を語っている。入社後まもなく、仕事の「いろは」を教わった経験が、もっとも印象深い被メンタリング行動であったことがわかる。

《表6》「もっとも印象深いメンタリング行動を受けた時期の分布」

調査協力者	新人時代	中堅時代	他
21	17(81)	4(19)	0(0)

注:件数。()内はパーセント

(2)誰がメンターか

次に誰がその時のメンターであったかを「上司」「先輩社員」「その他」の 3 つに分類して特徴を分析した。表 7 に示す通り、「上司」が 9 名、「先輩社員」が 19 名、「その他」が 5 名となった。「その他」には職場外の社員との経験や研修先での経験を挙げた人を含めた。

《表7》「もっとも印象深いメンターの職制の分布」

調査協力者	上司	先輩社員	その他
33	9*(27)	19(58)	5(15)

注:件数。()内はパーセント

「上司」をベストメンターに挙げた 9 名 (*)の中には、同一チーム内に先輩社員と言える存在がおらず、直接上司と若手社員がパートナーとなっている場合が 5 件含まれていた。これらを加味すると、先輩社員が最も印象深いメンターである場合が一般的と言える。

このことから、サンプル数が少ないとは言え、調査対象企業において「先輩社員」が大切な役割を果たしていることが明らかである。先行研究など、欧米における「メンタリング関係」の記述では、上司をメンターとする場合が多数であると紹介されるが、対象企業の例を見ると、日本企業においては異なった見方が必要であると考えられる。このことは、本論文の発見事実の一つと言える。そこで、先輩社員のメンタリング行動の特徴や有効性について、あらためて「**4-1-3 先輩社員と上司によるメンタリング行動の違い**」の項を設け、検証していくことにする。

(3) 職場におけるメンタリング関係のまとめ

ここまで、日本企業の職場におけるメンタリング行動の特徴を明らかにするため、職場におけるメンタリング関係を検証した。調査協力者が、強く印象に残す「あの人には面倒見てもらった」経験は、新人時代における先輩社員によるメンタリング行動が主流であることがわかった。この点から、特に新入社員など新人時代において、先輩社員が大切な役割を果たしていることが検証できた。

続いて、次の項では職場におけるメンタリング行動の中身について検証する。

4-1-2 メンタリング行動の中身

この項では、調査協力者が具体的に語った「メンタリング行動の中身」を整理し、調査対象企業において、どのようなメンタリング行動が行われているかを提示する。

そこで、本論文でデータ解釈と分析の方法論として採用した「コードによる概念化」について説明しておく。コーディングとは、調査協力者が語った内容の特徴を明らかにするために、その総括的な意味合いを筆者の判断に基づきコード化したものである。語られた内容に応じて、一人の語りから複数のコードを抽出している。一方、一人の調査協力者の語りにおいて、同一のコードは **1** 度しか抽出していないので、コードごとの数値は、同様のメンタリング行動を受けた調査協力者の人数を示している。なお、サンプル数が少数で

あることから、ここに示すデータはコード数に基づいた定量的な分析を目的としておらず、定性的に各世代のメンタリング行動の特徴を示すことを目的にしている。

①メンタリング行動の内容

まず、メンタリング行動の全体を示すため、インタビュー結果から収集したコードに基づき、どのようなメンタリング行動が行われているかを表 8 に整理する。同一の調査協力者の語りから、複数のコード（行動タイプ）が抽出できたため、33名の調査協力者から抽出できたメンタリング行動は91件となった。

件数が上位となったメンタリング行動は、「仕事の仕方や基本を教えてくれた（14件）」、「成長の機会を与えてくれた（11件）」、「厳しいが温かく指導してくれた（9件）」、「ていねいに指導してくれた（9件）」などで、仕事の仕方を教えたり、仕事を通して成長の機会を与えるなど、仕事を通じたプロテジェの成長に関わるメンターの支援的な取り組みが、主要なメンタリング行動となっていることがわかる。

②メンタリング行動の構成概念の確認

33名の受けたメンタリング行動を Kram のメンタリング行動の構成概念に照らして分類すると、表 8 の右半分に示す通りとなる。先では、仕事を通じたプロテジェの成長への支援と言えるメンタリング行動が上位を占めると述べたが、いずれもキャリア的機能の「コーチング（訓練）」にあたる内容が並んでいる。

《表8》「メンタリング行動の実態」

メンタリング行動の内容		件数	Kramによるメンタリング行動の構成概念	
1	仕事の仕方や基本を教えてくれた	14	キャリア的機能	コーチング(訓練)
2	成長の機会を与えてくれた	11	キャリア的機能	コーチング(訓練)
3	厳しいが温かく指導してくれた	9	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	ていねいに指導してくれた	9	キャリア的機能	コーチング(訓練)
5	リーダーとしての仕事の進め方を学んだ	8	心理・社会的機能	役割モデリング
6	自分で考えるように仕向けてくれた	7	キャリア的機能	コーチング(訓練)
7	仕事への向き合い方を教えてくれた	6	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	落ち込んだ時に、励ましたり/助言してくれた	6	心理・社会的機能	カウンセリング
9	困った時に助けてくれた	5	キャリア的機能	保護
	インフォーマルにつきあってくれた	5	心理・社会的機能	交友
11	遠慮なく、叱ってくれた	4	心理・社会的機能	カウンセリング
12	人との向き合い方を教えてくれた	2	キャリア的機能	コーチング(訓練)
13	手柄を大きくしてくれた	1	キャリア的機能	スポンサーシップ
	人生観を学んだ	1	心理・社会的機能	役割モデリング
	気にかけてくれ、安心感を与えてくれた	1	心理・社会的機能	受容と確認
	自分の考えを認めてくれた	1	心理・社会的機能	受容と確認
	職場になじめるようにしてくれた	1	心理・社会的機能	受容と確認
(合計)		91		

表 8 に挙げた 91 件を Kram の構成概念別に集計しなおした結果が表 9 である。

《表9》「メンタリング行動の詳細」

機能	サブ機能	件数(%)	
キャリア的機能	コーチング(訓練)	58(63.7)	64(70.3)
	保護	5(5.5)	
	スポンサーシップ	1(1.1)	
	推薦と可視性	0(0.0)	
	やりがいのある仕事の割り当て	0(0.0)	
心理・社会的機能	カウンセリング	10(11.0)	27(29.7)
	役割モデリング	9(9.9)	
	交友	5(5.5)	
	受容と確認	3(3.3)	
合計		91件(100%)	

キャリア的機能が 91 件中 64 件と 70.3%を占め、心理・社会的機能に比べて多くなっているのが特徴である。

なかでも、下位者の知識や理解を高める機能である「コーチング（訓練）」が **58** 件を占めており、プロテジェがあの人に面倒見てもらったと感じた行為の **63.7%**が、これにあたる。これは、一般に言われる「**OJT**」に近い内容である。

Kram を始めとする欧米の研究において、これらの構成概念が、一般的にどのような割合で提供されているのか、その定量的な研究成果は手元にないが、調査協力企業においては業務主体にメンタリング行動が行われており、これが特徴のひとつになっている。

キャリア的機能のうち、「スポンサーシップ」が **1** 件、「やりがいのある仕事の割り当て」と「推薦と可視性」は **1** 件も確認できなかった。これらのメンタリング行動が少ないのは、本調査では、「先輩社員」がメンターの主体になっており、その先輩社員が「評定や昇進」あるいは「異動」などに権限を持つ役職についていないためと推察できる。

一方、「心理・社会的機能」は全般に件数が少なく、これも特徴のひとつになっている。ただし、キャリア志向や競争志向の強い環境では、欧米においても心理・社会的機能が発揮されにくいとの研究結果もあり、厳しい環境のもと、余裕のもてない状況においては、恒常的にこうした状況が継続しているものと推察できる。

心理・社会的機能の中では、「カウンセリング」が **10** 件、「役割モデリング」が **9** 件と、「コーチング（訓練）」に続いて多く抽出された。これは、調査協力者のほぼ **3** 名に **1** 人の割合にあたり、多くの人がカウンセリングや役割モデリングを経験していることになる。

「カウンセリング」を構成する具体的なメンタリング行動は、「落ち込んだ時に励ましたり/助言してくれた（**6** 件）」と「遠慮なく、叱ってくれた（**5** 件）」の **2** つで、全く逆のアプローチである点は興味深い。これは、後述する「世代による相違点」に関連があるものと思われる。メンタリング行動の「カウンセリング」機能が、プロテジェにとって心理的な支えになっていることは変わらないが、その具体的な行動は世代によって差異があると言えそうである。

「役割モデリング」は、「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ」が **8** 件、「人生観を学んだ」が **1** 件であった。役割モデリングとは、メンターの態度や価値観、行動をプロテ

ジェが見習うと言った内容であるが、今回の調査では、メンタリング行動を通じて、リーダーとしてどのようにあるべきかを学んでいることがわかる。

「交友」は思った以上に少なく、「インフォーマルにつきあってくれた」の5件のみであった。入社以来を振りかえって印象深いできごとを聞いているため、エピソードが仕事中心になったものと推察できる。従い、この件数自体から職場におけるインフォーマルな関係が少ないとは言えないものとする。

「受容と確認」についても「気にかけてくれ、安心感を与えてくれた」「自分の考えを認めてくれた」「職場になじめるようにしてくれた」が各1件と、抽出できた件数としては多いと言えない。しかし、「受容と確認」にあたる行動は、今回のインタビューでは明確に語られないものの、仕事の仕方を教えるなど他のメンタリング行動の過程において併せて行われていることも考えられる。そのため、キャリア的機能を中心にメンタリング行動が行われていることは明らかであるものの、心理・社会的機能に基づくメンタリング行動の頻度が極めて低いとは断定できない。この点は更なる調査が必要である。

4-1-3 先輩社員と上司によるメンタリング行動の違い

これまで検証してきた通り、調査対象企業におけるメンタリング行動では、欧米の研究では少ない「先輩社員」をメンターとする事例が多く抽出できた。そこで、この項では、調査協力者が語った「メンタリング行動の中身」を先輩社員をメンターにするものと、上司をメンターにするものに大別し、それぞれによるメンタリングの違いをインタビュー調査における「語り」を交えて検証する。上司との比較において、先輩社員によるメンタリング行動がどのように行われているかを検証することで、日本企業の職場におけるメンタリング行動の特徴点を明らかにする。

(1)先輩社員の行為と上司の行為の外形的な違い

先に触れた91件のメンタリング行動を「先輩社員」と「上司」それぞれに分類した。結

果として、「先輩社員」をメンターとしたメンタリング行動が **54** 件、「上司」をメンターとしたものが **37** 件であった。

まず、先輩社員をベストメンターに挙げた調査協力者は **19** 名で、これらは全員が新人時代のできごとについて語っている。メンターである先輩社員の職位や等級は、等級の低い順番から、一般社員が **9** 名、等級 **6** 社員が **6** 名、**AM** や職長といった初級管理監督者（ただし直属の上司ではない）が **3** 名、不明が **1** 名であった。メンターである先輩社員は、新入社員を中心としたプロテジェと職務等級が離れていない場合が多く、先輩社員によるメンタリング行動とは、身近な立場から面倒を見てもらう関係にポイントがあると推察できる。

次に上司をベストメンターに挙げた調査協力者は **9** 名で、うち **6** 名が新人時代のできごとを、**3** 名が中堅時代のできごとについて語っている。これまでの論述からもわかる通り、この調査が「入社以来、特に面倒を見てもらった人との話」を聞き取ったアプローチ上、調査協力者は、初めて仕事を教わった新人時代のメンタリング経験を具体例に挙げる場合が多かった。従い、上司をメンターとする調査協力者も、その **2/3** は新人時代のメンタリング行動について言及している。一方、中堅時代の経験を語った **3** 名については、いずれも上司をメンターとした事例を語っている。新人時代には先輩社員をメンターとする場合が多いものの、中堅時代になると上司をメンターとすることが多くなるものと推察できる。言い換えれば、プロテジェの成長とともにメンターとの関係も変化していくものと推察できる。

では、次の項から先輩社員ならびに上司によるメンタリング行動の中身を確認することで、その違いについて検証する。

(2)先輩社員によるメンタリング行動の中身

ここでは、先輩社員によるメンタリング行動の中身を整理する。先輩社員から受けたメンタリング行動をまとめたものが表 **10** である。

《表10》「先輩社員によるメンタリング行動」

	メンタリング行動の内容（14項目）	いつのときとか/先輩の職位			（合計）	Kramによる分類	
		新人時代					
		社員	6級	主任/職長			
1	仕事の仕方や基本を教えてくれた	3	6	2	11	キャリア的機能	コーチング(訓練)
2	厳しいが温かく指導してくれた	2	5		7	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	ていねいに指導してくれた	2	4	1	7	キャリア的機能	コーチング(訓練)
4	インフォーマルにつきあってくれた	3	2		5	心理・社会的機能	交友
5	自分で考えるように仕向けてくれた	1	2	1	4	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	落ち込んだ時に、助言したり、励ましてくれた	3	1		4	心理・社会的機能	カウンセリング
7	仕事への向き合い方を教えてくれた		1	2	3	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	困った時に助けてくれた	2		1	3	キャリア的機能	保護
	遠慮なく、叱ってくれた		3		3	心理・社会的機能	カウンセリング
10	リーダーとしての仕事の進め方を学んだ		2		2	心理・社会的機能	役割モデリング
11	成長の機会を与えてくれた	1			1	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	人との向き合い方を教えてくれた			1	1	キャリア的機能	コーチング(訓練)
	人生観を学んだ		1		1	心理・社会的機能	役割モデリング
	自分の考えを認めてくれた			1	1	心理・社会的機能	受容と確認
	職場になじめるようにしてくれた	1			1	心理・社会的機能	受容と確認
	(合計)	18	27	9	54		

コーディングの結果を見ると、「仕事の仕方や基本を教えてくれた」が11件、「厳しいが温かく指導してくれた」、「ていねいに指導してくれた」がそれぞれ7件と、上位3項目の合計は25件となり、これだけで全体の半数近くを占める。Kramの分類に依ると、いずれもキャリア的機能の「コーチング(訓練)」に該当し、先輩社員によるメンタリング行動は、実務を進めていく上でのコーチング(訓練)が主体になっている。

続いては、「インフォーマルにつきあってくれた(5件)」「落ち込んだ時に励ましたり/助言してくれた(4件)」などのメンタリング行動が並ぶ。これらは、心理・社会的機能に属するメンタリング行動で、後述する上司との比較において、先輩社員をメンターとする場合の方が心理・社会的な行動が多くなっており、この点は先輩社員によるメンタリング行動の特徴のひとつである。インタビュー調査の事例を見ると、必ずしもメンター側に経験やノウハウの蓄積、あるいは何らかの判断などを必要とする中身ではなく、プロテジェを支援したいという気持ちがあれば、構えることなくプロテジェの面倒見たり、サポートできるような内容である。いわゆる「親友感覚」のメンタリング行動と言える。

先輩社員のメンタリング行動には、実務を進めていく上でのキャリア的な支援の側面と、親友感覚から交流を図る心理・社会的な支援の側面の両面を兼ね備えていると言える。

では、2つの側面から、どのようなメンタリング行動が行われているか、インタビュー調査の結果を参照する。

次の3つは、キャリア的機能に関するコーチング（訓練）の事例である。最初は、新人時代に先輩社員から「仕事の仕方や基本を教わった」事例である。新人時代の経験が単なる業務手順の習得にとどまらず、その後の「仕事のベース」となっている様子が窺える。

企画設計の一人前っていうのは、全体を絵に表現できる。それができる人間になったら一人前だと。その時に「それができるためには、こうせないけん、ああせないけん。その前にこれは考えないかん」という、いわゆる手順を見せてくれたいうのを覚えているんですよ。まず人間の置き方。車というのは、まず人間。まあ、その車の全長、全幅の関係がある中で「人間をどうするかいうのを、まず置くんじや」と。それでエンジンはこう置いて。「何のためにここ置くかという考え方をまず作っておいて、それを絵にするんだ」と。どうしても我々はこう、まず考え方じゃなくて絵を描くんですよ（笑）。絵を先に描いて、それで、ああじゃこうじゃと言うても、「おまえ、そうじゃないんじや」と言われた。「その前にお客がおろうが。お客がおって、それから誰が乗るんや」と。「どんな人が乗るんか」という、当たり前ですけども、「どんな使い方をするんか」と言うんで、そのドライバーの運転状態でも変わるし、とかいうハードに入る前のところをしっかりと考えるいうのを教えてもらいました。（中略）やっぱり、今のベース、考え方と言うんですか。基礎設計もそうですけれども一番根源は、「誰が乗るんか」というところを頭に入れて仕事せえ」と、そこを教えてもらったと思います。（FN氏。職歴37年、男性。）

続いて、先輩社員が「厳しいが温かく指導してくれた」事例である。先の例同様、先輩社員に徹底して鍛えられたことが、その後の仕事のベースとなり、大きな成長につながっている。

設計者というのは必ず自分であるものを描いてアウトプットを出すわけです。しかし、一遍で通ったことは一遍もないね(笑)。5年間で。「てにをは」の表現から、ものの考え方まで。「ここはもっとこういうことを考えればいけるんじゃないの」とか、「こんなことを考えたか」とか。それは僕はつらいよ。受ける側は。自信がなくなるから。だけどね、あとからもう大感謝ですね。最後はナンバー1だと思ったよ、自分のその仕事は。(Y0氏。職歴37年、男性)

次の例は、先輩社員が「ていねいに指導してくれた」事例である。メンタリング行動が、仕事を覚えるだけでなく、一緒に残業してくれたり、何かと相談役になるなど、会社生活や職場になじむことにもつながっている。

何も分かっていない時に、やっぱりその時も担当してもらってやっているんですけど、パソコンにしても使い方が分からないものについては、もう1から全部教えてくれて、遅くなる時も付いて一緒に残業してくれたりとか。(中略)まず業務はその人から全部引き継ぎだったので、仕事のやり方とか、進め方とか、これを先にやって、こうした方がいいよとかという段取りとかもだし、あと会社生活のいろんな細かいルールとか、社内便がどうこうとかいうのはもうその人から全部教わりました。(NM氏。職歴16年、女性)

続いて次の2つは、心理・社会的な面からの支援である。

最初は、新人時代に先輩社員が「インフォーマルにつきあってくれた」事例である。会社に入ったばかりの右も左もわからない中で、新入社員に対して先輩社員が果たしている役割が窺える。

本当にいい先輩で、会社だけではなくてプライベートでも、かなりいろいろ付き合いがありました。最初の頃は、まだ車も会社に入って持っていないですから「車乗ってドライブに行こう」と誘ってくれたり。だから本当にプライベートも込みで、会社に入ったばかりの右も左もわからない人

間にとっては非常に頼もしい存在でしたね。(NS氏。職歴23年、男性)

次は、新入社員に対して8年上の先輩が「落ち込んだ時に励ましたり/助言してくれた」事例である。「カウンセリング」を通じて、プロテジェを勇気づけている様子が窺える。

仕事に関してもそうですし、自分自身に自信を持てなかったときがあったんですけども、そのときに、おっしゃってくださった言葉がありまして、「今は失敗ばかりかもしれないけれども、ただ、その失敗というのは多分今しかできない失敗なんじゃない？」というふうなことをおっしゃったんです。「初めてやる作業というのは本当に1年目にしか経験できないことだと思うので、そこを、わからないからだめなんだなというのではなくて、わからないなりに、どうしたらいいんだろう、そういった問題を解決していくためにいろいろ考えたプロセスのほうが後々〇〇君のためになるんじゃない？」というようなことをおっしゃってくださって、それで吹っ切れたというか、「なるほど、そういう考え方もあるんだ」というのですごく楽になりました。(YA氏。職歴1年、男性)

先輩社員によるメンタリング行動は、実務を円滑に遂行する視点から、プロテジェに、メンターの持っている「知識や経験」を教えることが中心となる一方で、インフォーマルにつきあったり、落ち込んだ時に励ますなど親友感覚を感じるメンタリング行動である。この両面を兼ね備えている点に価値があり、先輩社員は身近な立場からプロテジェの成長や活躍を支援している存在と言える。

(3)上司によるメンタリング行動の中身

続いて、上司がメンターである場合のメンタリング行動について検証する。メンタリング行動の概要をまとめたものが、表11である。

コーディングの結果、「成長の機会を与えてくれた(10件)」、「リーダーとしての仕事の

進め方を学んだ（6件）」が上位2つを占め、この2件だけで全体の4割を超えている。先輩社員によるメンタリング行動において上位3項目であった「仕事の仕方や基本を教えてくれた」、「厳しいが温かく指導してくれた」、「ていねいに指導してくれた」は、それぞれ3件、2件、2件と、上位2項目に比べて少なめにとどまっている。先輩社員が業務を教えることを通じてプロテジェを支援しているのに対して、上司の場合では、プロテジェの将来に向けた成長や活躍に影響を与えるメンタリング行動になっていることがわかる。

《表11》「上司によるメンタリング行動」

	メンタリング行動の内容（13項目）	いつのできごとか		（合計）	Kramによる分類	
		新人時代	中堅時代			
1	成長の機会を与えてくれた	6	4	10	キャリア的機能	コーチング（訓練）
2	リーダーとしての仕事の進め方を学んだ	3	3	6	心理・社会的機能	役割モデリング
3	仕事の仕方や基本を教えてくれた	2	1	3	キャリア的機能	コーチング（訓練）
	自分で考えるように仕向けてくれた	2	1	3	キャリア的機能	コーチング（訓練）
	仕事への向き合い方を教えてくれた	3		3	キャリア的機能	コーチング（訓練）
6	ていねいに指導してくれた	2		2	キャリア的機能	コーチング（訓練）
	厳しいが温かく指導してくれた	2		2	キャリア的機能	コーチング（訓練）
	困った時に助けてくれた	2		2	キャリア的機能	保護
	落ち込んだ時に、励ましたり/助言してくれた	2		2	心理・社会的機能	カウンセリング
10	手柄を大きくしてくれた	1		1	キャリア的機能	スポンサーシップ
	人との向き合い方を教えてくれた		1	1	キャリア的機能	コーチング（訓練）
	気にかけてくれ、安心感を与えてくれた	1		1	心理・社会的機能	受容と確認
	遠慮なく、叱ってくれた	1		1	心理・社会的機能	カウンセリング
	（合計）	27	10	37		

以下、上位となったメンタリング行動について、インタビュー調査の語りから参照する。最初は、上司が「成長の機会を与えてくれた」事例である。業務手順や解決方法を教えるのではなく、とことんダメ出しをすることで、何が大切かを考えさせ、自ら考えて行動していける人材に成長できるように育成機会を提供している。

とことんダメ出しをされました。「まだダメ、まだダメ、まだダメ」。具体的にどうしろと教えるのではなくて、イエスカノーかで「ダメ、ダメ、ダメ」。だからとにかくOKと言われるまでや

り返す、考える、ということをやらされてきましたね。設備でも、レイアウトを変えて何回も持って行って「これじゃダメ」。「こうしよう、ああしよう」はないですね。「これじゃダメだ」とダメ出しだけをずっとやる。しかし、どこがダメという視点はあるけれども、具体的なダメはなかったと思います。一つ一つの技術をダメ出しすることで、教えようとしていたんだと思うんですよ。何が大事かというところを。(TN氏。職歴24年、男性)

次の例も、上司が成長機会を提供している事例である。「失敗してもいいからやってみよう」と、業務遂行への責任を持つ上司だからできる形で成長機会が提供されている。

最初から結構、業務は任せてくれる感じだったですね。大変は大変なんですけれども、ある程度、自分の考えでまとめてやっていけば、あまり細かいところは気にせずに「じゃあ、やってみようや」という話でやってくれたので、自分にとって、この期間というのは非常に勉強になったなと思っています。

例えば言うと少し細かい話になってしまいますけれども、今、割とどこの銘柄も残価設定ローンみたいな仕組みをつくっているんですけども、当時、輸入車が少しやっているぐらいで国産メーカーは一切やっていなかったんです。(中略) そういうのがありながら、「少しこういうのができるかどうか検討してくれや」という話から始まって、それを全部、仕組みを一から自分でやらせてくれて。結局、導入までやって。ほかで例がない中でその「最後いろいろ、問題が出てきたらもう全部ちゃんと処理はやるから、やってみようや」ということで、やらせてくれました。本当に全部、自分で考えさせてくれて。それで「まあ、失敗してもしょうがないから取りあえずやってみようや」というスタンスでやらせてくれたというところがあります。(MC氏。職歴17年、男性)

次の2つは、上司から「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ」事例である。1例目がビジョンを描いてリードしていくリーダー像、2例目は部下の仕事に休日返上で責任をもつリーダー像が提示されている。それぞれリーダーのタイプは異なるが、プロテジェがその

後に思い描くリーダー像に大きく影響を及ぼしている。

〇〇さんの時代はね、仕事そのものに対する取り組みの考え方。これが大きく自分自身で変わった時期ですよ。彼は、コミュニケーションなんていうのは、ものすごい下手でね。ただ、あるべき姿をばちっと描くわけよ。「ここや」と。これに向かってガンガンやれと、ビジョンを描く。(中略)自分たちは、世界ナンバーワンのブレーキを作るんだと。そのためにはこんなことをしないといかん、あんなことをしないといかんという、そういうビジョンを描いてね。そのために、いろんな戦略を練ってる。それをどんどんアピールしていく。そこはやっぱり、すごく学びましたよ。そこから、僕のマネジメント・スタイルができたと思うし、変わったね。自分たちが行くべきゴールはきちっと描いて、それをみんなと共有化するということね。僕も、そのマネジメント・スタイルはその後ずっと続いたね。(YO氏。職歴37年、男性)

印象に残っているのは、ある仕事を任されてやったときに、よく中身が理解できていなくて計算間違いをしたことがあるんです。たしか週末で、上司は主任でしたけれども、主任から渡されて、「週末までに出してくれ」と。金曜日か土曜日か忘れましたが、上司は出張か何かで留守だったんです。自分で仕上げた上司の机の上に置いていた。ただ、自分でもちょっと理解不足のところがあって、多分これでいいんだろうなという、実は初任給の設定だったんですけれども、これでいいんだろうなということで一応出していたんですが、休みが明けて、週明けに、「〇〇君、ちょっと来い。これは全部間違いだ」と言われて、実は、日曜日にその上司は出勤をしてすべて直してくれているんです。納期が月曜日だったか火曜日だったか忘れましたが、「これは、多分、君の理解の間違いだろう。同じプロセスのところを誤っている。だから、そこは全部直した」という出来事がありまして、やっぱり上司というのは部下の仕事に責任を持っているんだなと。しかも、与えた以上、自分の責任として、結果を出すために自分で当然確認もするわけで、それも、しかも日曜日に出てきてきっちり確認をし、間違いであればみずから正す、こういう姿勢がありまして、これはやっぱり自分で十分に理解をしてきっちりアウトプットを出さんといかんのかなということ

ろの印象は非常に今思うと残っています。(SM氏。職歴27年、男性)

これら4つの事例からもわかる通り、上司によるメンタリング行動は、より中長期的な視点からプロテジェの成長を支援していくものと言える。

(4)先輩社員がメンターとなる理由

次に、新人時代のメンターとして先輩社員が支持される理由を明らかにし、研究課題(1)である「日本企業の職場におけるメンタリング行動はどのように行われているのか」に関する考察を深める。

先輩メンター、上司メンターそれぞれの良さに関するインタビュー結果をコード化し、分類したものが表12である。

《表12》「先輩メンターの良さ」

身近な存在である	身近にいて気軽に聞ける	2	4
	身近にいる手本	1	
	先輩のほうがソフトで相談しやすい	1	
同じ目線で相談できる	同じ目線で相談できる	2	5
	上司と違い、こちら側に立って相談できる	2	
	一緒に仕事をやっている延長線上で相談できる	1	
上司は相談しづらい	上司には遠慮がある	2	5
	上司は忙しそうで相談しづらい	2	
	上司はフォーマルな存在で、構えてしまう	1	
その他	上司とのつなぎ役をしてくれる	1	1
(合 計)		15	

上司メンターの良さ

知識や経験が豊富である	1
責任を持った対応・指示をしてくれる	1
(合 計)	2

まず、先輩社員と上司の比較において、先輩社員をメンターとして支持するコメントが15件と、上司を支持する2件と比べて多く、その理由も明快であった。これを調査協力者

のコメントの意図に基づき分類すると、「身近な存在である」「同じ目線で相談できる」「上司は相談しづらい」といった 2 次コードに整理できる。いずれもコミュニケーションのしやすさに着目しており、これがメンター選びの要件になっている。先輩社員をメンターとする理由は、身近な相談相手である点と言える。

一方、上司メンターの良さとして「知識や経験が豊富である」「責任もった対応・指示をしてくれる」の 2 件が抽出できた。プロテジェの成長度合いやメンターに対する期待値の変化によって、上司の方がメンターとして有効でありうることを示唆している。

続いて、これらの結果を確認するため、インタビューからの語りを紹介する。

最初の語りは、すでに上司の立場にある調査協力者が先輩社員の良さについて、その立場の違いからコメントしたものである。推察的な要素が含まれるが、実務内容を分かった上で行われるメンタリング行動に、プロテジェからの期待があることを示唆している。

やはり自分で一緒にやりながら、あるいは、目標として目に見えるかたちでの手本というか、そういうのはやはり、先輩は後輩にしていけないことなんだろうと思います。（中略）
相談に乗るとか、メンバーのやる気をたきつけるとか、あるいは、なんというかな、メンバーの中にあって引っ張っていくようなところですよ。やはり僕が、力がないせいもあるんだろうけど、AM の立場で言うと、メンバーってなかなか反応しにくいときってあるのではないかと思うんですね。（中略）自分たちの中の、実務の中の、やはり主担当であったり、実務をがっちりやってくれている人が、同じ立場の人が言ってくれたほうが、ついて行きやすいというか、反応しやすいというところがあるのではないかと思うんですよ。（KN氏。職歴 21 年、男性。）

次は、自分が先輩社員としてメンタリング行動に対して、プロテジェ側からどう思われていたかについて回顧したコメントである。「文句を言わないで助けてくれる」というコメントは、プロテジェから見た先輩社員の頼れる姿を端的に表しているように思う。

しかも、管理者じゃないから文句は言わない。で、必要に応じて助けてくれるというのがあるから、非常に、だから、そういう意味では、あの辺の中間にいる人というのは、非常に有難い存在だったのではないかなと思います。 (KW氏。職歴 31 年、男性)

次は、プロテジェ側からのコメントである。ずばり、「同じ目線で」というキーワードを提供してくれた。

先輩は年が近いので、私と同じ目線でみるようにはしていただけなので。 (職歴 1 年、男性)

これに対して上司によるメンタリング行動では、プロテジェが大きく成長していくための転機を与えている。

まずはある 1 つの部品をまるごと任せるんですね。それを例えば別に詳しい人がいるとか、サプライヤーさんがいるとか、そういうところから情報を集めて、「自分で解を見つけなさい」といった教え方なんです。非常に知識は持たれている方なので、それで集めた情報で自分なりの解を作って持って行って、それをまた「ここはどうやって考えたんだ」みたいな話をしていく教え方でした。だから自分でパイプを作るのもあるし、自分でどこに行ったらどういう情報が仕入れられるのか。それを自分で探す形でした。 (YN氏。職歴 15 年、男性)

業務遂行に責任を持つ立場にある、上司ゆえのメンタリング行動と言える。

(5)先輩社員と上司によるメンタリング行動の違いに関するまとめ

この項では、調査協力者が語った「メンタリング行動の中身」を先輩社員をメンターにするものと、上司をメンターにするものに大別し、それぞれによるメンタリング行動の違いを検証してきた。

メンターである先輩社員は、プロテジェと職務等級の離れていない場合が多く、先輩社員によるメンタリング行動とは、身近な立場から面倒を見てもらう関係にポイントがあると推察できた。

メンタリング行動の中身については、「仕事の仕方や基本を教えてくれた」、「厳しいが温かく指導してくれた」、「ていねいに指導してくれた」など **Kram** の分類で言うキャリア的機能の「コーチング（訓練）」が全体の半数近くを占め、先輩社員によるメンタリング行動はプロテジェが実務を進める上での支援が主体になっていることがわかった。一方、「インフォーマルにつきあってくれた」「落ち込んだ時に励ましたり/助言してくれた」など、心理・社会的機能に属するメンタリング行動が、上司との比較において多くなっていることから、先輩社員が「親友」的な立場からプロテジェを支えていることがわかった。これに対して、上司によるメンタリング行動では、「成長の機会を与えてくれた」、「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ」が全体の 4 割を超え、プロテジェの将来に向けた成長や活躍に影響を与えるメンタリング行動になっている。先輩社員との違いが明確である。

さらに、主として新人時代のメンターとして、先輩社員が支持される理由を検証した。上司と先輩それぞれの良さを確認できたが、より身近なやりとりができる先輩社員の方が、若手社員とメンタリング関係を構築することが多いと言える。プロテジェの身近な存在として、プロテジェの成長や活躍を支援している。

さて、上司との違いに着目する形で、先輩社員のメンタリング行動の特徴を検証してきたが、先輩社員と上司によるメンタリング行動の違いは、言いかえれば、それぞれの立場から、プロテジェに対して今できる最大限の支援を行っている結果とも言える。先輩社員、上司、それぞれの良さである「身近さ」や「豊富な経験」などの違いをうまく使い分けて活用していくことで、プロテジェの成長と活躍を継続的に支援していくことにつながっていけると言える。また、上司にとどまらず、先輩社員がメンターとなり、職場をあげて後進の支援を果たしていく姿こそが、日本企業の職場におけるメンタリング行動の特徴点のひとつであると考えられる。

4-1-4 メンタリング行動の継承性と促進要因（メンターとしての行動）

(1)メンタリング行動の継承理由

次に、職場におけるメンタリング行動が、継続的に行われている理由を明らかにするため、メンタリング行動の継承理由について確認した。今回の調査では、調査協力者に、まず自らがメンターとしてメンタリング行動を行った経験の有無を確認した上で、有るとした場合にその継承理由を確認する形で検証した。

新入社員層である世代⑥を除く調査協力者 26 名に、メンターとしての経験を確認したところ、全員がメンタリング行動を行ったことがあると回答した。そこで、なぜメンター役を行うようになったのか、メンタリングの継承理由を確認し、その回答をコーディングの上で分類した。メンター側のマインドを基に、①自らの思いに基づき後進を育てたい、②上司・先輩・仲間として当然だから、③本人（プロテジェ）を支援をしてやりたい、の 3 つに分類できた。

麓（2007）では、調査企業であるタマノイ酢においては、新人にすぐに大きな職務を割り当てたり、頻繁に異動を行うなど、会社内のメンタリングを促進するしくみの存在が報告されているが、今回の調査対象企業では特に類似の取り組みは行われていない。一部の部門において、メンター制度やペアコーチ制度が設置されているものの、いずれもペアリングを決めている程度で、義務的な活動には至っていない。

従い、ここでは特に人事制度などによるメンタリング行動の促進施策や促進要因がない前提で結果を分析したい。

社内におけるメンタリング継承の程度は不明であるが、先にも述べた通り、調査協力者のインタビュー結果に基づけば、世代⑤までの調査協力者 26 名は、全員がメンター経験を有しており、メンタリング行動の継承が行われている。

メンタリングを継承した理由（メンターを行う理由）と世代による違いをインタビューの語りをコード化した 3 つの分類を表 13 に提示する。

《表13》「世代別に見たメンタリング行動の継承理由」(17名からの回答)

プロジェの世代 (入社した年度/調査協力者数)		
世代① (70年代/6名)	世代② (80~84年/4名)	世代③ (85~87年/4名)
<ul style="list-style-type: none"> ♥年齢とともに責務を感じる ◆自分が楽をするために当然 ◆職場がスムーズに行くために当然 ◆当然のことだと教えられた ◆ある程度までは育てるのが当たり前 	<ul style="list-style-type: none"> ◆自分が楽をするために当然 ◆当然のことだと教えられた ○心の通じた後輩を支援したい ○心の通じた後輩を支援したい 	<ul style="list-style-type: none"> ◆当然のことだと教えられた

プロジェの世代 (入社した年度/調査協力者数)		
世代④ (89~93年/7名)	世代⑤ (97~02年/5名)	世代⑥ (05~07年/7名)
<ul style="list-style-type: none"> ♥自分のしてもらったことはしてやりが ◆経験のある者として自然に ○心の通じた後輩を支援したい 	<ul style="list-style-type: none"> ♥自分のしてもらったことはしてやりが ○自らの経験を伝え後進を育てたい ○自らの経験を伝え後進を育てたい ○喜んで仕事をさせてやりたい ◆責任意識 	調査対象外

凡例: ♥自分がしたい ◆当然のこと ○支援してやりたい

表 13 で、世代⑥を除いた調査協力者数分のコメントが提示できていないのは、半構造化インタビューを進める過程で、26 名全数の調査協力者に対して具体的な継承理由を聞き取れていないためである。

まず全体の傾向であるが、回答の得られた者のうち半数を超える 9 名 (17 名中) は、職場においてメンタリング行動を行う (継承する) ことを「当然のこと」と捉えている。(表 13 の◆印) これが、職場におけるメンタリング行動の継承に関する基本的な価値観を形成してきたと言える。また、「支援してやりたい」(表中の○印) が 6 名と全体の 1/3 を占める。後述するが、若い世代でこの傾向が強く、メンタリング行動継承の主たる理由になりつつある。

一方、Levinson(1978)では、中年期に入る 45 歳からはメンターになりたがる傾向があると指摘されているが、「自らメンターになりたい」(♥印) との回答は、該当年齢者が属する世代①②においても、わずか 1 名にとどまった。筆者の感覚的な推論であるが、社内を見渡すと、調査対象企業の 45 歳以降の世代は筆者 (46 歳) も含めて忙しく働いており、メンターとしてキャリアの再発見を行うというよりは、自らが現役のプレーヤーとして活躍

している世代にあるためではないかと解釈できる。

(2) 継承理由の世代による相違点

さて、調査協力者のサンプル数は少ないものの、これを世代別で比較すると、メンタリング行動の継承理由に違いのあることがわかる。世代①の調査協力者では、継承理由を「当然のこと」と理解している割合が高かったのに対し、世代が若くなるほど、「当然のこと」という回答が見られなくなる一方で「プロテジェのために支援してやりたい」を継承理由に挙げる調査協力者が多くなっている。「自分がしたい」、「当然のこと」といった父親的な継承理由から、「支援してやりたい」といった母親的な理由へのシフトが見られる。

これは、将来の職場におけるメンタリング行動のあり方を考えると、非常に大きな問題提起であると考えられる。「当然」と思える価値観が職場で支配的な場合は、相手や状況に関わらず、若手社員や周囲の面倒を見る行為が常態化するが、「相手のために」という気持ちがメンタリングを行う理由になれば、「相手」、「置かれた状況」、「自分の余裕」など、メンタリング行動を行うかどうかバラつきや好みと言った不確実な要素が多くなり、メンタリング行動の継承が危ぶまれる。

先ほど対象企業においては、メンタリング行動の実施を促進する人事制度や施策は運用されていないと説明したが、「キャリア開発」をコンセプトにした人事制度の運用や管理者を対象に研修している「コーチング手法」の徹底などにより、メンター側の意識が「上司・先輩は後輩の指導や面倒見を当然行うべき」という義務的な思考から、「若手社員や周囲のキャリア発達を支援していく」という支援的なマインドに移行していることが考えられる。この点は追加の検証が必要である。

いずれにせよ、後進へのメンタリングあるいは育成を「当然行うべきもの」と考えなくなってきているマインド変化があると言える。任意性がより高まることで、かつての世代に比べ、メンタリング行動の程度や深さが、薄まっていくことが懸念される。

Kram (1985) や **久村 (1987)** が述べる通り、メンタリング行動は「管理」視点ではな

く、「支援」の視点をベースに行うものであるべきことは理解するが、組織的な行動を促進していく過程においては管理の視点も重要である。メンタリング継承に対する明確な意図を共有しないと、職場におけるメンタリング行動が衰退の方向に進んでいくことが危惧される。

続いて、メンタリングを継承する理由に関する語りを提示し、その内容を確認する。

最初は、「自らの思いから後進を育てたい」という事例である。自らの積み上げてきたものを少しでも伝えてやりたいという気持ちが伝わってくる。

子供を育てるという意味でも、先輩面するという意味でもないんだけど、何か本気で育ててやろう、という気になるよね。同年配の奴は、よく「今ごろの奴は」と言うけれど、あれは年齢がさせるところがあるような気がする。(FO氏。職歴34年、男性)

次は、「上司・先輩・仲間として当然」という事例である。当然だと教えられたことで、メンタリング行動が脈々と継承されてきたことを窺わせる。一方、ここ10年での変化が示唆されている。

同じ釜の飯を食っていて、当然、やってやらにやいけんと言われてた。最近では難しくなったけどね。あの当時は、例えば今から過去10年を除いたらそういう感じだと思うな。(YN氏。職歴39年、男性)

次は、「本人（プロテジェ）を支援をしてやりたい」という事例である。自分がしてもらって感謝できる点は、ぜひ後輩にもしてやりたいと言う感覚は、非常に素直で納得できる。ただ、すべての人にこうした行為が取れるかどうかには、疑問が残る。

認める部分があったので、できることなら自分よりも短時間で自分を超えてほしいというか、そんな気に僕自身がなっていたので、いろいろなことを話してみたり、過去に自分の経験したことを彼に対して話をするというのをやっていました。(中略) 過去やってもらって、そのことが自分にとって非常によかった、ありがたかったと思っている部分は、やはり、それを返してあげたい、受けたものを次代につないでいってやりたいという思いはどこかにあると思います。(TA氏。職歴17年、男性)

以上、3つの継承理由について、その内容を確認した。

(3)メンタリング行動を継承しない理由

一方で、インタビュー調査を通じて、メンタリング行動を継承しない理由も抽出できた。少数のサンプルではあるが、興味深い内容である。

まず、世代⑥(新人)の回答には、メンタリング行動を含めた職場の「関係性」に対して、無関心であっさりしたものが目立つ。

最初は、一緒に仕事をしている同じ職場の新入社員との関係を質問した際の回答である。先輩ではあるが、表だった指示がないと面倒を見る気にはならないとのコメントである。

一応、先輩後輩でしょうね。別に表立って教育しろとも言われていないし、別に積極的に教育する気分にはなっていないので、「一応」という接頭を付けさせていただきました。(HM氏。職歴6年、男性)

次は、隣の職場の2年後輩の新入社員の面倒を見たりするかという質問に対する回答である。仲間と言えるのは上下1年違い位までで、それ以外に対しては面倒をみたりしないとの文脈である。

〇〇は **2007** 年入社ですが、（面倒を）あんまり見ていない。2つあくとちょっと感覚が違うのかな。（**AK** 氏。職歴 **3** 年、男性）

また、世代④以前の世代でも、時代変化と思える感覚の動きが見える。

1つ目は、世代④の調査協力者であるが、メンタリング行動を行う、行わないにせよ、常に若手社員に対して遠慮のあることがわかる。

言いたいことを言いたいときに言いたいように言うというのが本当の意味では理想だと思うんですけども、ただ、メンターをやっていたときでもタイミングを見はからってというところがある。メンターをやっていない人は、「本当はこれって言ってあげたほうがいいんだろうな」ということをも言わなくてそのまま流してしまったり、現象としたらそんな。（**TA** 氏。職歴 **17** 年、男性）

さらに、管理者の本音として、ハラスメントの問題や **CSR** 的な縛りのなかで、かつてとは違う、難しさを感じている面が窺える。

以前は、自分の考えを押しつけても、あまりがちゃがちゃする時代じゃなかったと思う。今は、下手に、特に幹部になったら、セクハラだとか、パワハラはだとか、いろいろな現象を見るにつけ、そんなのがおっくうになったというのは正直言ってあるね。おっくうになるというか、「何で・・・」というのが、私の世代だとあるよね。（**YN** 氏。職歴 **39** 年、男性）

「これはいいんだろうか」、「これはまずいんだろうな」など、その都度やり取りを気にしていたら、「本気になってその人の面倒なんか見てやることなんてできない」というのは、ある種の本音とを感じる。従来に比べ、職場のメンタリング行動を難しくしている要因の一つと言える。

(3)メンタリング行動の継承性に関するまとめ

上記で検証した通り、職場におけるメンタリング行動の継承性が発揮されていることが確認でき、その継承理由は①自らの思いに基づき後進を育てたい、②上司・先輩・仲間として当然だから、③本人（プロテジェ）を支援をしてやりたい、の**3**つに分類できた。従来は、「当然だから」という理由が主流であったが、世代とともにこの傾向が弱まりつつあることがわかり、メンターのマインド面における時代的な変化が感じられる。その結果、メンタリング行動を行うかどうかに関する任意性が強まっており、必ずしも職場におけるメンタリング行動が活発化していくポジティブな要素とは言い難い。今後の職場におけるメンタリング行動を考える上で、重要な示唆と言える。

さて、ここまで、職場におけるメンタリング行動がどのように行われているのか、①メンタリング行動の概要、②メンタリング行動の中身、③先輩社員と上司によるメンタリング行動の違い、④メンタリング行動の継承について概観してきた。次の項では、メンタリング行動のもたらす影響について検証する。

4-2 プロテジェ/メンターへのプラスの影響

本節では、研究課題(2)「メンタリング行動は組織や職場にどのような影響（成果）を及ぼすのか」に基づき、メンタリング行動が職場に及ぼす影響のひとつである「プロテジェおよびメンターへのプラスの影響」についてデータを提供する。メンタリング行動がプロテジェあるいはメンターにどのような影響を及ぼすかについては多くの先行研究がある通り、メンタリング行動を促進する上で重要な関心事である。

4-2-1 プロテジェへのプラスの影響

この項では、プロテジェに対するプラスの影響について検証する。

先に述べた通り、**Kram**の機能分類に基づけば、プロテジェの受けるメンタリング行動には、①キャリア的機能と②心理・社会的機能の2つの側面がある。この分類に基づき、メンタリング行動がプロテジェにどのようなプラスの影響を与えるかを検証する。

次の表14が、プロテジェが「メンタリング行動を通じて学んだこと」に関するコーディング結果である。本調査が入社以来の印象深かったメンタリング行動について聞き取りを行ったアプローチの特性上、主として若手社員時代に受けたメンタリング行動を対象とした場合のプラスの影響と言える。

先行研究で紹介した久村（1997）では、文献レビューを通して、プロテジェへのメンタリング効果として、①学習の促進、②職務遂行意欲や職務満足、③影響力の増幅効果、④自己イメージの確認、⑤離職率の低さ、⑥情報収集、⑦組織社会化を挙げている。表14は、これに基づきインタビュー調査から得られたデータを分類している。

《表14》「プロテジェへのプラスの影響」 (件数)

①学習の促進	84
仕事を極める	64
仕事の基本を学んだ	27
仕事を行う上での考え方を学んだ	11
仕事の進め方を学んだ	8
仕事に向き合う姿勢を学んだ	7
スキルやノウハウを習得できた	5
本質を見ることの大切さを学んだ	2
その人の価値観を学んだ	2
過去のことを学んだ	1
仕事のスタイルを学んだ	1
人と接する	12
人との接し方を学んだ	5
チームワークの大切さを学んだ	2
人の動かし方を学んだ	1
マネジメントのあり方を学んだ	1
人を育てる上での考え方を学んだ	1
人に関心をもつことの大切さを学んだ	1
礼儀や話し方を学んだ	1
考える	8
考えることの大切さを学んだ	2
論理的な思考が身についた	2
自分で考えるきっかけをくれた	1
異なる見方に気づかせてくれた	1
自分で考えるための訓練をしてくれた	1
論理的に話すことの大切さを学んだ	1

(件数)

②職務遂行意欲や職務満足	1
ほめられて、もっとがんばろうと思った	1
③影響力の増幅効果	1
周囲への説得力が高まった	1
④自己イメージの確認	10
成長の目標感ができた	4
マインドセットの助けになった	4
自信がもてた	2
⑤離職率の低さ	1
辞めずにがんばれた	1
⑥情報収集	0
⑦組織社会化	6
相談にのってもらえた	2
安心感を感じた	1
しつけられた	1
ガス抜きになった	1
叱られて、考えをあらためた	1

合計 103件

(1) キャリア的観点における影響

まず、キャリア的観点からの影響について、インタビューの語りを含めて、その特徴に言及する。

「4-1-2 メンタリング行動の中身」の項で確認した通り、調査対象企業におけるメンタリング行動は、業務をベースとしたメンタリング行動であるため、キャリア的機能の1つである「コーチング（訓練）」が主体となっている。そのため、プロテジェへのプラスの影響も「①学習の促進」が103件中84件と全体の81.6%を占める。メンタリング行動は、プロテジェに対して「学習の促進」を促す点に最もプラスの影響があると言える。

具体的には、2次コーディングの結果、「仕事を極める」、「人と接する」、「考える」という3つの観点からの学習が行われている。

まず、「仕事を極める」は64件のデータが抽出でき、プロテジェへのプラスの影響全体の6割を占める。この中には、「仕事の基本を学んだ（27件）」、「仕事を行う上での考

え方を学んだ（11件）」、「仕事の進め方を学んだ（8件）」、「スキルやノウハウの習得ができた（5件）」などが含まれ、プロテジェは、メンタリング行動を通して仕事の基本や進め方を学び、メンターからこれらを極めていくための支援を受けていると言える。

特に、「仕事の基本を学んだ」については、調査協力者33名のうち27名が、自らに対するメンタリング行動によるプラスの影響として語っている。その結果を表15にまとめる。

《表15》「メンタリングを通して仕事の基本を学んだと語った人数」

調査協力者合計	世代①	世代②	世代③	世代④	世代⑤	世代⑥
33	6	4	4	7	5	7
27(82)	5(83)	4(100)	4(100)	6(86)	4(80)	4(57)

注：人数。()内はパーセント

表の中段が対象者数で、最下段が基本を学んだと語った人数である。これらは、「メンターから仕事の基本を学びましたか」と言った直接的な質問への回答ではなく、入社以来を振り返る中で、特に面倒見てもらったと思うエピソード内容を分析して得られた結果である。調査対象企業では、一般的にメンタリング行動を通して「仕事の基本」が伝承されており、また、これがプロテジェにとって、後日振り返って、極めて印象深いできごとになっていると言える。

では、これらの内容をインタビューの語りから確認する。最初は、新人時代に徹底して「仕事の仕方や基本を教えてくれた」という事例である。

経理だから正しくやらにゃいけんという概念が非常にあったんだけど、それだけに非常に時間を費やしたわけです。例えば、だれかがやって必ず二算するんだけど、「数字だから同じことを二算するんじゃないよ。例えば1足す1は2というのは、1足す1を2回やって合ってるというんじゃないよ」と。二算というのは検算。「違う角度から検算して初めてそれを検算と言うんだよ」

ということ。 同じことやると二回同じことを間違える可能性があるということ、それは一つ覚えみたいな感じかもしれないけれども。私はミスが結構多かったし、それでたたき込まれたというのが新人社員のころ。(YN氏。職歴39年、男性)

次も「仕事の仕方や基本を教えてくれた」という事例である。メンターは新人時代における3年上の先輩である。単に手順を教えるのではなく、仕事の基本が伝承されている。

頭の中に一番残っているのは、もう本当に入ってきてすぐの頃です。当時はCADなんてものはなかったんです。全部、手で図面を描いていたんですね。当時、フォードのエンジンをマツダの車に乗せるということで、フォードのエンジンの図面をもらってきて、その近くに配管を通す仕事を教わりながらやっていたんです。一番覚えているのは、それまでは実務で絵を描きながら、物を作っていく作業をやったことがなかったので、その時「こういう検討の仕方をするんだよ」と。例えば、ものすごく難しいわけですよ、3次元じゃないから。その図面でその隙間を見る時に、「隙間を見る時にはこんな絵の描き方をして、その絵の描き方はこういうやり方をして、こちらに展開して、実際の寸法を見えるようにしてみろ」。会社に入ってきて、そういった実務で絵を使って、物事を決めていくのはそれが初めての体験でした。そういった一つ一つの実際の作業を教わったことを、強烈に覚えています。(中略) こんなやり方でやればわかるよ、というのをまず簡単に教わって、実際に自分でやるわけですね。当然、うまくいかなかったり、わからなかったりしますよね。そういうようなことを、いろいろまた教わりながら。「ああ、こうやってやるんだな」と覚えながら、実際にそれで仕事をやっていく、といった経験ですね。(NS氏。職歴23年、男性)

一方、「仕事の基本を学んだ」とコメントの得られなかった6名を見ると、うち3名が世代⑥にあたる調査協力者であった。世代⑥に限ってみると、7名中3名が「仕事の基本を学べた」と言及していないことになる。入社からの年数が少なく、まだメンタリング行動を受ける機会に恵まれていないことも一因と考えられるが、新入社員である調査協力者の

立場にあつて、先輩社員や上司から仕事の基本が学んでいるという実感が持てない状況があるとすれば、やはり奇異に映る。それまでの世代とは、受け取るメンタリング行動の内容に差異があるか、プロテジェ側の捉え方に変化が起こっている懸念がある。世代による違いに関しては、あらためて検証を行う。

仕事の基本に続いては、「仕事を行う上での考え方を学んだ（11件）」、「仕事の進め方を学んだ（8件）」、「仕事に向き合う姿勢を学んだ（7件）」、「スキルやノウハウを習得できた（5件）」と、仕事を行う上での考え方や姿勢、ノウハウなどの伝承が続いている。

次の語りは「仕事を行う上での考え方を学んだ」事例である。中堅時代に上司から「事実ベースで仕事をする」という考え方が伝承されている。

若いときは思いを伝えたいわけよね。やっぱり、思いをいろいろ文章にしたがるわけなんだけど、それを結構たしなめられたのは、「データから言えること、事実のみをきちっと書け。事実ベースで話をしなさい。推論はあまりするな。それは自分の思いだけであって、それは伝わらん」というようなこと。（FG氏。職歴28年、男性）

「人と接する」については、「人との接し方を学んだ（5件）」、「チームワークの大切さを学んだ（2件）」などが含まれ、周囲のメンバーとどのように協働していくかをメンタリング行動を通して学んでいる。

「考える」については、「考えることの大切さを学んだ（2件）」、「論理的な思考が身についた（2件）」「自分で考えるきっかけをくれた（1件）」など、考える力を身につけられるよう、メンタリング行動を通じた支援が行われている。これは、自ら考え行動できる自立した人材を育成しようとする観点からのメンタリング行動で、筆者が調査対象企業に勤務してきた経験からも、調査対象企業で伝統的に実践されてきたメンタリング行動のひとつと言える。

次は「考えることの大切さを学んだ」事例である。メンターから投げかけられることで、自分で考えてみるのが習慣化し、さらにそれが継承されている。

まず、「こうして下さい」って言われるんじゃなくて、「あなたはどう思うの？」と自分の考えを聞いてくれるので、「私はこう思うから、こうした方がいい」というふうに考えてから答えるというようになりました。これは今の自分にも生きています。私も後輩とかに「どう思う？」「どうしたらいいと思う？」というふうに言っているなと思います。(NM氏。職歴16年)

次に、キャリア的機能に基づく影響と言える「②職務遂行意欲や職務満足」は1件しか抽出できなかった。この1件は「ほめられて、もっとがんばろうと思った」という内容であるが、「ほめられた」というコメントが出てきにくいのは、筆者の経験から推察すると、調査対象企業に「人をほめる」風土が定着してないためと考えられる。無論、この点は別の調査が必要である。

(2)心理・社会的観点における影響

一方、メンタリング行動の心理・社会的機能に基づく影響が大きい「④自己イメージの確認」「⑤離職率の低さ」「⑦組織社会化」は、合計で17件と件数こそ少なかった。しかし、メンターがプロテジェに対して心理・社会的な面でもプラスの影響を及ぼしていることが確認できた点は意義深い。

「④自己イメージの確認」では、「成長の目標感ができた(4件)」、「マインドセットの助けになった(4件)」、「自信がもてた(2件)」とのコメントが得られ、プロテジェが前向きに成長や活躍していくために、メンタリング行動が有効であることがわかる。

次の2つの語りは、「成長の目標感ができた」という事例である。身近なところに目標となる人物を持てることは、メンタリング行動の重要な成果である。

新入社員で入ったとき、やっぱり、そういうときには、自分が目指す人というのがあるじゃないですか。会社に入ったからには、こんな人になりたいなという。けども、本当にそこまでになれるかなという人が誰かいるはずなんです。その人はそういう人でしたね。

(中略) その人の仕事のやり方、ものの考え方、意思決定。そういうことが、あの人のように自分になりたいなというふうに、私でもなれるかなと。そのためにはどうしたらいいかなということ、すごく、一つの自分のあるべき姿像として近いね。身近なところで、それはありましたね。(YO氏。職歴37年、男性)

その方が一緒になって上を説得しようとしたのを見て、自分が考えていたことは間違っていないな、と思いました。電話をしても、外に対してはうちの文句は言わない。中に対しては厳しく言うことはあっても、外に対してはガンとしてはねのける。そういう姿勢が見える上司がいたので、自分もこの4月から等級6になったので、後輩を持つのであればそうありがたい。ねばならぬというよりも、自分がそうありがたいと思えたので、やっています。(SK氏。職歴6年)

続いて、メンタリング行動が「マインドセットの助けになった」という事例である。メンターの一言で、プロテジェが救われた状況が伝わってくる。

「今は失敗ばかりかもしれないけれども、ただ、その失敗というのは多分今しかできない失敗なんじゃない？」というふうなことをおっしゃったんです。「初めてやる作業というのは本当に1年目にしか経験できないことだと思うので、そこを、わからないからだめなんだというのではなくて、わからないなりに、どうしたらいいんだろう、そういった問題を解決していくためにいろいろ考えたプロセスのほうが後々山本君のためになるんじゃない？」というようなことをおっしゃってくださって、それで吹っ切れたというか、「なるほど、そういう考え方もあるんだ」というのですごく楽になりました。去年の4月に入社してから今までの中で、いろいろしんどい時期はあったんですけども、そのときは本当に一番自分の中でしんどかったというのがありますし、本当に、朝起きて「ああ、会社に

行くの、嫌だな」ということも正直ありましたし、あと、今は笑い話で言えるんですけど、朝、電車で通勤してる時に、あまりにも考え過ぎていて、寝てもいないのに、そのまま乗り過ぎて行っちゃったということがあって、それぐらい悩んでいた時期があったので、やっぱり、その時期というのはすごく印象に残っています。(YA氏、職歴1年、男性)

また、「⑦組織社会化」では「相談にのってもらえた(2件)」、「安心感を感じた(1件)」など、メンタリング行動が精神面からもプロテジェを支援していることがわかる。

次の語りが「安心感を感じた」という事例である。メンターの存在が、自分は一人ではないんだという安心感を提供している。

個人的にも何人かで飲みに来て行っていただいたり、精神面でも支えになっていたと思います。私は研修生として外部から来ていましたが、自分の本当の部下のように可愛がっていただいたので、目を掛けていただいたという意味では、私は1人ではないんだ、この上司が私には付いている、という安心感みたいなものが常にありました。(TO氏、職歴9年、男性)

以上、生の声を交えて、メンタリング行動がプロテジェに与えるプラスの影響を検証した。メンタリングによって、プロテジェが支えられ、成長し活躍していく光景が確認できたと思う。

(3) 先行研究との比較

ここで得られた結果をより深く理解していくため、先行研究と比較する。

本論文における発見事実は、2次コーディングの参考とした久村(1997)の言う「①学習の促進」、「④自己イメージの確認」、「⑦組織社会化」と一致する結果となった。

また、「②職務遂行意欲や職務満足」、「③影響力の増幅効果」、「⑤離職率の低さ」についても、1件ずつではあるがコメントが得られ、プラスの影響としてのポテンシャルを確認で

きた。

一方、「⑥情報収集」については抽出できなかった。一般的に、メンタリング行動を通して多くの情報が提供されるはずであるが、プロテジェにとって意義深い情報がもたらされたとの語りは得られなかった。新人時代においては、先輩社員などから耳寄りな情報ももたらされることが少ない、あるいは情報収集といった内容が印象深い経験としては語られにくかったためかもしれない。この点は更なる検証が必要である。

(4) プロテジェへのプラスの影響に関するまとめ

調査対象企業においては、主として新時代におけるメンタリング行動の主体が「コーチング（訓練）」であるため、プロテジェへの影響も「学習の促進」にウエイトを置いたものとなっていることがわかった。

8割を超えるプロテジェが、メンタリング行動を通して「学習の促進」があったことを印象深く語っており、メンタリング行動が新人時代における学習の促進、言い換えれば仕事の基本を培うにあたり重要な役割を果たしていると言える。

また、17件と件数は少なかったものの、メンタリング行動が心理・社会的な面からプロテジェの成長と活躍を支援する効果も確認できた。これは、今回メンタリング行動と位置づけた業務遂行を通じた上司や先輩社員の関わり、いわゆる **OJT** が、単に業務遂行のためのやり方やスキルを向上させるだけにとどまらないことを物語る。筆者が本論文において仮定を置く通り、日本の企業で一般的に言われる **OJT** は、メンタリング行動の一部であると評価できる。

4-2-2 メンターへのプラスの影響

続いて、メンターに対するプラスの影響について検証する。

プロテジェへのプラスの影響を検証した際と同様、**Kram** の機能分類を参考に、①キャリア的観点と②心理・社会的観点の 2 側面から、自らの行うメンタリング行動がメンター自

身にどのようなプラスの影響を与えるかを検証する。

次の表 16 が、メンターである上司や先輩社員が「プロテジェに対するメンタリング行動を通じて、自らにとっても良かった」と思えることに関するコーディング結果である。

《表16》「メンターへのプラスの影響」

	(件数)
知識・技術の向上と再確認	8
新たな気づきを得られた	3
自分の考え方を再確認できた	2
人の気持ちを理解できるようになった	2
知識を深められた	1
職務満足や意欲の向上	8
人のためになっている充足感が得られた	2
プロテジェから元気をもらえた	2
自らの経験を伝える充実感が得られた	1
自分の中で充実感が得られた	1
自らの行動に責任を感じるようになった	1
プロテジェとともに達成感が得られた	1
後継者の獲得	4
後継者が育った	4
(合計)	20

先行研究で紹介した久村（1997）では、文献レビューを通して、メンターへのメンタリング効果として、①「メンタリングを通じた学習による知識・技術の向上と再認識」と、②「他者から得られる様々なポジティブな評価」の2つを代表的なものとして挙げている。さらに、メンタリングを通じてプロテジェを育てることは「優秀な助手や部下の獲得」につながるとともに、「業績や職務満足・意欲の向上」につながるとの研究成果があることを紹介している。表 16 では、この文献レビュー結果に基づいて、インタビュー調査から得られたデータを分類している。

2次コーディングの結果、「知識・技術の向上と再確認」「職務満足や意欲の向上」「後

継者の獲得」の 3 つの観点からメンターへの影響が検証できた。これらは、調査協力者がメンターを行ってみて、自身へのプラスの影響として自覚したものである。

(1) キャリア的観点における影響

キャリア的観点としては、「知識・技術の向上と再確認」に関するコメントが 8 件抽出された。これは得られたコメント件数の 4 割を占め、メンターに与えるプラスの影響の主要なひとつと言える。この中には、「新たな気づきが得られた (3 件)」、「自分の考え方を再認識できた (2 件)」などが含まれ、年長者としてプロテジェに教えたり、語りかけるなどメンタリング行動を働きかける立場にも、その見返りとして、改めて気づかされたり、自らの考えや理解をさらに深めることができるなどのプラス影響があることがわかる。

次の語りは「新たな気づきが得られた」事例である。

「そういえば自分もこういう時期があったな」というのがあって、「このときにこういうふうに対処したよな」とか「こういう相談をしたよな」というのがあって、「じゃあ、今それができているかな」と振り返ってみて、「やっぱり、ここはもうちょっと引き締めないといけないな」という部分で過去の自分を振り返れる部分があると思います。そこから「もう一度ここを見直していかないといけないな」と思えることがあります。(YA氏。勤続2年、男性)

続いて、次の2つは「自分の考えを再確認できた」事例である。

自分の頭の中を整理するにはいい機会ですね。漠然とこっちのほうがいいのか、自然じゃないですけど、あんまり考えずにやっていることを、これはどうなのか再度、確認するいい機会になっているような気がします。(HM氏。職歴6年、男性)

人にそう言うことでもう1回、自分でどう考えているかがわかりました。(TN氏。職歴24年、

男性))

人に教えたり、話すことで、自らの理解が深まったり、考えが整理できることは、誰もが経験していることであるが、メンター経験は自らを成長させる良い機会になっている。

(2)心理・社会的観点における影響

心理・社会的観点としては、「職務満足や意欲の向上」に関するコメントが 8 件が抽出できた。これも、得られたコメント件数の 4 割を占め、「知識・技術の向上と再確認」と同様、メンタリング行動がメンターに与える主要なプラスの影響と言える。この中には、「人のためになっている充足感が得られた (2 件)」や「プロテジェから元気がもらえた (2 件)」、「自らの経験を伝える充実感が得られた (1 件)」などが含まれ、メンター経験がメンター自身の達成感や充足感、あるいは意欲の向上につながっていることが確認できた。

次の 2 つの語りは「人のためになっている充足感が得られた」事例である。教えることが自分自身の動機づけにつながっている様子がよくわかる。

自分もまだ全然こっちのグループに入って日が浅いので、後輩を育てようという意識よりは、何だろうな、知らないことを教えてあげるって自分の喜びでもあると思うので、そういう感覚ですかね。教えてもらってうれしかったもあるし、教えてうれしいというか、教えることが楽しいというか、そういう経験もしてきましたし、どちらもあると思います。細かな話ですけども、例えば、高卒で入ってきた子がパソコンのソフトの使い方がわからないとき、そういうことを教えてやると、いつの間にかできるようになっているんですよ。そういう成長を見るのを楽しんでいると言ったら大げさですけども、わからないことを教えてあげる行為そのもの自体がプラスの感情を自分の中で生みますね。(HZ氏。職歴 2 年、男性)

何か自分自身も満たされている感じがします。ボランティア活動をやるのが気持ちいいと思え

るのと同種なのかもしれないんですけど、そういったことをやっているということで自分自身が何か満たされているというのはあるんだろうと思います。(TA氏。職歴17年、男性)

次の語りは「プロテジェから元気がもらえた」事例である。何かをしてあげることで自分が元気になれる経験は、メンタリング行動継続の強い動機づけになると考えられる。

ある人が退職するときに、全然違う職場だったんですけど、「時々声をかけてもらうのがほっとしたんです」って言ってくれた子がいたんです。私の「大丈夫?」「大丈夫、大丈夫」「大丈夫やね」とか、そういうさりげない一言で、「まだ大丈夫だと思えたんですよ」って言ってきて。今思うと彼女にとってよかったのかなと思いました。(中略) いろいろそういう人たちが頑張った姿を見ると、「頑張らなければ」とは思います。もっと声をかけてあげなきゃいけないなと思います。

(TK氏。職歴29年、女性)

(3)後継者の獲得

「後継者の獲得」については、メンタリング行動を通じて「後継者が育った」というコメントが4件抽出できた。数値は少ないが、これはメンターとして良かったことを語ってもらった調査のアプローチ上、得られた回答は調査協力者自身に直接影響のあることが中心となり、後継者の獲得を自らへの利点と考えるコメントは得られにくかったように思う。

しかし、プロテジェ側に視点を移すと、インタビュー調査のコメントからメンターに対する信頼は厚く、多くの場合で良好なメンタリング関係が成立している。このことから、良好なメンタリング関係が後継者の獲得につながるとの仮説は成り立つように思う。

また、後述の「4-3 組織や職場へのプラスの影響」の項では、メンタリング行動を通じて、「上司の姿勢/考え方」が継承されたデータが抽出されている。プロテジェが上司の価値観を継承することは、後継者の獲得に直結しやすいものと考えられる。

(4) 先行研究との比較

ここで得られた結果をより深く理解していくため、先行研究と比較する。

本論文における発見事実は、2次コーディングの参考とした久村（1997）の言う「①学習による知識・技術の向上と再認識」および、「職務満足や意欲の向上」と一致している。

また、「後継者が育った（4件）」という評価があり、これは「優秀な助手や部下の獲得」に該当すると考える。

一方、「②他者から得られる様々なポジティブな評価」については、筆者の日常の経験から、今回の調査協力者も同様の効果を得ていると推察できるものの、半構造的なインタビューの中では具体的な定性データとして確認できていない。

(5) メンターへのプラスの影響に関するまとめ

本調査では、メンタリング行動の主体が「コーチング（訓練）」であるため、メンターへの影響も、コーチングを通して得られるものが中心となっている。

1つがキャリア的観点からの影響である「知識・技術の向上と再確認」、もう1つが心理・社会的観点からの影響である「職務満足や意欲の向上」であった。

年功序列的な人事制度が日本企業から消え去ろうとしている中、ミドル社員のキャリア発達やモチベーションの問題は、筆者を含め企業の人事担当にとって重要な課題である。この観点からも、メンタリング行動が職務満足や意欲の向上につながる点に着目していく必要がある。

また、4件と件数は少なかつたものの、メンタリング行動が「後継者の獲得」という面から、メンターにプラスの影響をもたらすことが確認できた。実際に働く人の感覚からすれば、後継者の育成は会社や組織のために行うものと言った認識が強いように思うが、メンター自身を支援してくれる、あるいはメンターの思いを引き継いでくれる後継者の存在は、たしかにメンターへのプラスの影響であると気づかせられる。

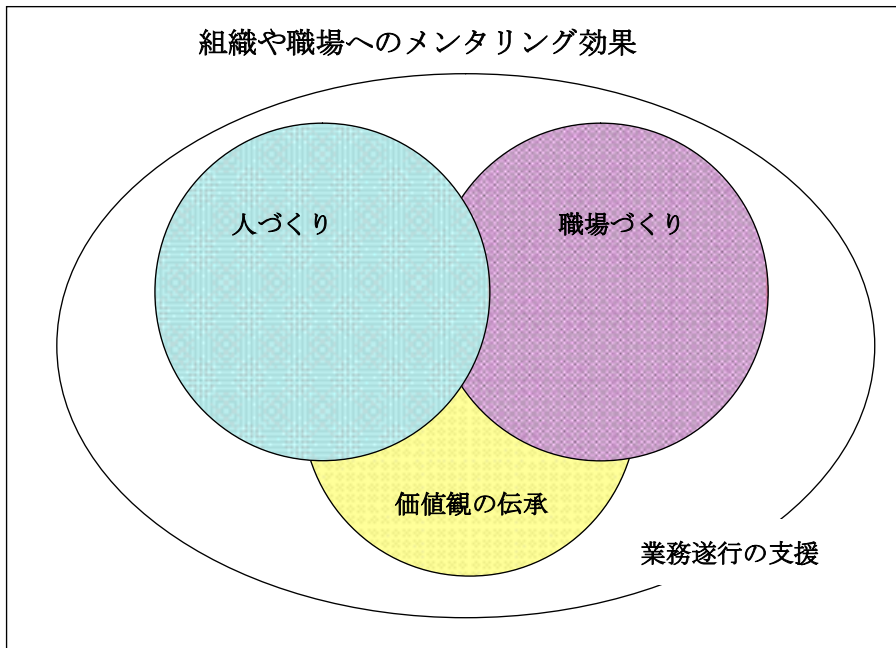
4-3 組織や職場へのプラスの影響

本節では、前節に引き続き研究課題(2)「メンタリング行動は、組織や職場にどのような影響（成果）を及ぼすのか」に対する回答として、「人づくり」や「職場づくり」など職場のもつパフォーマンスや職場が有する風土・価値観に対するプラスの影響についてデータを提供する。組織や職場への成果を明確にすることは、企業におけるメンタリング行動の有効性を示すことにつながり、企業におけるメンタリング行動を促進していくにあたり重要な関心事と言える。

インタビュー調査を通して、あらためて調査対象企業におけるメンタリング行動は、業務遂行に密着していることがわかった。調査協力者は、等しく、本論文で定義するメンタリング行動を **OJT** と同義に理解しており、一部のインフォーマルなできごとを除いては、業務にまつわるできごとが語られた。

さて、組織は、それを構成する「人」、集団として見た時の「職場（チーム）」、さらには、そこに流れる規範や文化を包括した「価値観」という **3**つの側面から捉えることができる。従い、メンタリング行動の職場に対する効果は、図 **1** に示す通り、**(1)** 職場メンバーの業務遂行を支援する過程の中で、**(2)** ①職場が期待する「人づくり」と②チームとして成果の出せる「職場づくり」が促進されるとともに、③企業や職場に流れる「価値観」が伝承されている、と仮説を持つことができる。

そこで、この仮説に基づき、メンタリング行動が組織や職場にどのような影響をもたらしているのか、インタビュー結果に基づくデータを提示する。



《図 1》「メンタリング行動の組織や職場への影響」

4-3-1 業務遂行の支援

まず、メンタリング行動が組織や職場に及ぼすプラスの影響として挙げられるのが、職場メンバーの「業務遂行への支援」である。メンターはプロテジェの業務遂行に対して、①仕事の進め方や経験や知識を教えたり、あるいは業務をカバーしたりすることで、業務遂行を支援している。またメンターはプロテジェを②支えたり、励ましたりすることで、気持ちの面からも業務遂行を促進している。

これは、プロテジェに対するプラスの影響で検証した内容を職場への影響という視点から再評価することに他ならず、ここでの検証は割愛するが、多くのメンタリング行動が業務遂行の支援という意味合いで実践されていると言える。

4-3-2 人づくりの伝承

続いてメンタリング行動が組織や職場に及ぼす影響として、職場における「人づくり」の促進について検証する。人づくりの促進には、プロテジェのスキルや能力を向上させていく観点と、職場における人材育成を活発にしていく観定の2つが考えられる。

①学習の促進

既に、「4-2-1 プロテジェへのプラスの影響」の項で述べた通り、メンタリング行動を通じた「学習の促進」はプロテジェに対する最も大きなプラスの影響と言える。本調査においては、「仕事を極める」、「人と接する」、「考える」という3つの切り口が確認できた。

学習の促進とは、インタビュー調査の「語り」で見た通り、メンタリング行動を通して、メンターが自らの持つ経験やスキル・考え方と言った、マニュアルなどでは伝えきれない、いわゆる「暗黙知」をプロテジェに教え伝えていくことでもある。これは同時に、その組織や職場で大切に培われた技術・技能・スキル、あるいは経験や知恵と言ったものを上司・先輩から後進に伝承していくことであり、このことからメンタリング行動は、組織や職場が集団としての職務遂行力を維持・発展させていく上で欠かせない「人づくりの伝承」を担っていると言える。

一方、インタビュー調査から抽出された「スキルやノウハウの習得」は5件にとどまった。スキル伝承とは、メンターが長年試行錯誤して習得した経験やノウハウを伝えることであるが、インタビュー調査の語りを見ても、マニュアル化できない、あるいはマニュアルの行間と言うべき、いわゆる「暗黙知」がプロテジェに対して伝承されている。5件と抽出できたデータが少なかった背景には、印象深いメンタリング行動を聞きとった本調査の性格上、「スキルの伝承」のように、日常のメンタリング行動を通して徐々に蓄積される種類のものは、コメントされにくかったということがあるように思う。従い、メンタリング行動を通じたスキル伝承の実態や程度を明らかにするには、別途の研究が必要である。

《表17》「メンタリング行動によるプロテジェへの学習の促進」

(表14:プロテジェへのプラスの影響から抜粋)

(件数)

①学習の促進	84
仕事を極める	64
仕事の基本を学んだ	27
仕事を行う上での考え方を学んだ	11
仕事の進め方を学んだ	8
仕事に向き合う姿勢を学んだ	7
スキルやノウハウを習得できた	5
本質を見ることの大切さを学んだ	2
その人の価値観を学んだ	2
過去のことを学んだ	1
仕事のスタイルを学んだ	1
人と接する	12
人との接し方を学んだ	5
チームワークの大切さを学んだ	2
人の動かし方を学んだ	1
マネジメントのあり方を学んだ	1
人を育てる上での考え方を学んだ	1
人に関心をもつことの大切さを学んだ	1
礼儀や話し方を学んだ	1
考える	8
考えることの大切さを学んだ	2
論理的な思考が身についた	2
自分で考えるきっかけをくれた	1
異なる見方に気づかせてくれた	1
自分で考えるための訓練をしてくれた	1
論理的に話すことの大切さを学んだ	1

②人づくりマインドの伝承

メンタリング行動を通じては、人を育てようというマインドも伝承されることになる。

今回のインタビュー調査の中でも、調査対象企業で伝統的に行われていた昇進論文の作成において、その直属上司による徹底した指導を通じて考え方や見方を学んだ、あるいは概念構成力を身につけることができた、というコメントが 3 名から得られた。この経験が次に教える側に立場を代えて継承されていくことになる。

やはり5級論文って、マツダの中では初めてそういったものを書くじゃないですか。その時に、

物事の考え方がやはりしっかりしていないんですね。文章の書き方がしっかりしていない。物事の考え方、書き方、その時に考える技術的な話。先輩や上司が、こんな話だよ、みたいなのところと一緒に考えてくれた。そのなかでもいろいろ指導をしてくれた。そこで一番大きく学んだのは、筋の通った物事の考え方が、文章を書くなかでかなり身に付いたと思っています。それが一番だと思いますね。それまでに文章を書いている時に、一つずつの文章のつながりが自分ではわからなかったんですね。何か一言書いてあって、次に一言書いてあって、この一つ一つの文がうまくつながっていないと、最後に見た時に、これは言いたいことがうまく伝わらないし、矛盾がたくさんある。そういう訓練をしていくなかで、しっかりした物事の筋の通った考え方でないと、そういう文章は書けない。逆に言えば、文章をチェックする自分の考え方がちゃんと筋が通っているかどうかわかる。これが自分にとっては非常に大きな成長の一つであった。そういった観点で、自分が部下を指導する時にも見えていますから。大きな成長の糧であったと思います。（NS氏。職歴23年、男性）

筆者の体験からも、上記の論文指導も含め、調査対象企業には人を大切にする、人を育てるという価値観が浸透しているように感じる。

4-3-3 職場づくりの促進

続いて、メンタリング行動が組織や職場に及ぼす影響のひとつとして、「職場づくりの促進」について検証する。表18が、コーディング結果をまとめたものである。

インタビュー調査から抽出できたのは19件であったが、これを2次コーディングによってまとめると、メンタリング行動は「個の強さとチームの強さを両立させる」と「職場が一丸となる」という2つの観点から、職場にプラスの影響を与えていることがわかる。

「個の強さとチームの強さを両立させる」には、メンタリング行動によって「職場の目標が明確になる（5件）」、「価値観が共有できる（3件）」、「リーダーシップ/メンバーシップ発揮を促進する（1件）」が含まれる。「職場の目標が明確になる」とは、メンタリング行動を通じてその職場メンバーが目指すべきゴールが明確になるとともに、そのゴールの実現

に向けて「自分は何をすべきか」と言うメンバー各々の役割が明確になる点を含んでいる。

《表18》「職場づくりの促進」

(件数)	
個の強さとチームの強さを両立させる	9
職場の目標が明確になる	5
価値観が共有できる	3
リーダーシップ/メンバーシップ発揮を促進する	1
職場が一丸となる	10
一体感や連帯感が高まる	4
信頼関係が深まる	4
職場内の問題発見につながる	2

次の語りが「目標が明確になる」の事例である。メンタリング行動を通じてチームにおける目標が明確になることで、メンバー一人ひとりがその実現に向けて自ら考えて動くようになることが説明されている。

まずコミュニケーションがよかったですね。だから本当に仲がよいというか、意思疎通がしっかりできていた。（海外出向という）特殊な環境もあって、プライベートなところでも当然、皆、団結しています。そういった雰囲気の中かで、業務の目標というのはクリアでした。その中で、やることについては、リーダーの〇〇さんがカスケードしていました。細かく一個一個指示するのではなくて、それぞれの人間が自主的にその目標に動くように、彼がうまくコントロールしていた、という感じですね。ただ、どちらかというと、一人一人が基本的には自主的に、いろいろな物事を考えながら動いている、ということだと思うんです。（NS氏。職歴23年、男性）

さらに「リーダーシップ/メンバーシップ発揮を促進する」では、ゴールの実現に向けて、

チーム内に自然発生的にリーダーが生まれたり、メンバーシップを発揮する者が出てくることを指摘している。次の語りはその事例であるが、先の例と同様、目標が明確になることで、その実現に向けたメンバーの力が発揮されている。

ある仕事に対して、どうしてもメンバーを減らして、これだけの仕事をしないといけないんだという時に、メンバーを集めて、どうやったらできるか、とことん話をしたことがあったんです。そうしたら、そのことによって自分が何をしないといけないかという意識が芽生えたんです。そこでうまくやるにはどうしたらいいかといったら、わかる者がちゃんとスキルを伝承していったりしたんです。そこは感じました。これは最近の話です。

そのときは、私が「こうしたいと思うんだけど、みんなの意見はどうですか」「本当にできますか。もう私は口を出さないから絶対にやってください」という言い方をしたんです。そうしたら、みんなが考えてやってくれたんです。その中で、だれかリーダーが出たんです。「じゃあ、こういう動きでやりましょう」と言ってやり始めたわけです。(TK氏。職歴29年、女性)

2つ目の「職場が一丸となる」には、メンタリング行動によって「一体感や連帯感が高まる(4件)」、「信頼関係が深まる(4件)」、「職場内の問題発見につながる(2件)」という3項目が含まれている。「一体感や連帯感が高まる」や「信頼関係が深まる」は、メンタリング行動を通じて、その職場メンバーの相互理解や絆が深まっていく効果があるとの指摘であり、第三者にもわかりやすい。次の語りは「一体感や連帯感が高まる」の事例である。そこではチームの連帯感が重視され、自分本位さは感じられない。

その当時ですね、私が入社して2~3年くらい、すごい楽しかった。仕事が楽しいっていう、みんなで作っているのが楽しいっていう感じではありました。(中略)仕事はしんどくても、「はい、じゃあみんなやるよ」みたいなのがあったんですよ、すごく。誰かが困っていたらそこを手伝いましょう、みたいな。そういう雰囲気がすごいあって、私が入った当時とかは。なので、1人じゃな

いというような。(NM氏。職歴16年、女性)

「職場内の問題発見につながる」と言うのは多少説明が必要かもしれない。メンタリング行動が活発に行われている職場では、プロテジェのちょっとした変化にもメンターは気づきやすく、職場内において早期に問題発見を行うことができるとの指摘である。調査対象企業も、他の日本企業同様、メンタル疾患者は急激に増加の傾向にあるが、こうしたことの早期発見も含め、メンタリング行動が職場に及ぼすプラスの影響と言える。

やっぱり、職場の中で何が起こっていて、どういうことが進んでいる。後輩の人はこういう仕事をしているけど、何か今悩んでいるみたいだねというときは、当然「何か問題があるか？」という意味で聞いたりします。(中略) それは当然、チームとしてやっているからですね。逆に、個人個人全く個別の動きでチームとしてではないときには、後輩が何で悩んでいるかもわからない。相談にも乗れないケースはあるでしょうね。(SM氏。職歴27年、男性)

以上を「職場づくりの促進」に関する影響について、語りを交えた検証として提示する。

4-3-4 価値観の伝承

(1)伝承されている価値観

続いて、メンタリング行動を通じてプロテジェに対して「どのような価値観の伝承が行われているか」について検証する。

インタビュー調査の結果、価値観の伝承に関して抽出できたコードは43件であった。これは、33名の調査協者中27名のインタビュー結果から抽出されており、82%のプロテジェがメンタリング行動を通じてメンターから価値観の伝承を受けていると語っている。

43件を2次コーディングした上でまとめると、「仕事に対する姿勢/考え方(28件)」、「上司としての姿勢/考え方(9件)」、「物事に対する姿勢/考え方(3件)」、「キャリア(成長)

に対する姿勢/考え方（3件）」の4つに分類できた。

「仕事に対する姿勢/考え方」は、価値観の伝承に関わるコード43件のうち28件を占め、伝承された価値観の6割以上がこのコードに関わる内容であった。次いで多かったのが、「上司としての姿勢/考え方」で9件となっている。仕事に対する姿勢/考え方がプロテジェ自身がどのように仕事に向き合っていくかに関する価値観であるのに対して、上司としての姿勢/考え方は上司の立場ではどのように自らの仕事や部下に向き合っていくのかについてである。この2つを合わせると37件となり、伝承された価値観の9割近くが「仕事に対してどう向き合うか」に関する価値観である。

仕事以外の価値観としては「物事に対する姿勢/考え方」と「キャリアに対する姿勢/考え方」であった。いずれも3件と少ないが、プロテジェにとって意義深い価値観の伝承となっている。

以下、4つのコードについて、どのような価値観が伝承されているか、語りを交え具体的な内容を検証する。

①仕事に対する姿勢/考え方

「仕事に対する姿勢/考え方」とは、より良い仕事を行うための物事の捉え方であったり、取り組み姿勢と言えるもので、「確認しろ、正しくやれ」（給与領域）、「現場に出ろ、自分の目で見ろ」（工場領域）、「待ってたらだめ、わからなかった聞け」（開発領域）と言った価値観である。抽出できた価値観52件のうち28件がこれにあたり、調査協力者33名のうち27名からコメントが抽出できた。多くのプロテジェがメンタリング行動を通じて「仕事に対する姿勢/考え方」を継承していると言える。

「仕事に対する姿勢/考え方」の伝承についてまとめたものが表19である。

《表 19》「仕事に対する姿勢/考え方の伝承」

価値観の分類		領域別に伝承されている価値観	件数
仕事に対する姿勢/考え方	28	(開発領域)	
		待ってたらだめ、わからなかったら聞け	1
		将来の商品・技術を見据えた仕事をしろ	1
		現場に出る、もっと声を聞け	1
		常に生産性を意識した仕事をしろ	1
		技術で妥協するな	1
		自分が信じることは最後まで押し通せ	1
		(生産技術領域)	
		とことん自分で考えろ	1
		倒れるまで働け	1
		自分が仕事をしなくても、回るように仕事をしろ	1
		責任もってやり遂げろ	1
		(工場領域)	
		現場に出る、自分の目で見ろ	4
		データを取れ、数字で考えろ	1
		正しいことは押し通せ	1
		(給与領域)	
		確認しろ、正しくやれ	3
		自分中心ではだめだ	2
納期は守れ	1		
相手の立場になった仕事をしろ	1		
職場みんなでやろう	1		

なお、インタビュー調査における「仕事に対する姿勢や考え方」に関する語りは、後述の「(2)領域別の事例」に掲載する。

【会社全体に共通した価値観】

抽出された価値観は、後述する通り領域ごとにはその傾向が見られたものの、会社全体に共通した価値観と言えるものは抽出できなかった。複数抽出できた価値観は「現場に出る、自分の目で見ろ (4件)」、「確認しろ、正しくやれ (3件)」、「自分中心ではだめだ (2件)」だけで、これらも同一領域の調査協力者からのコメントに限定されている。この結果から、調査対象企業においては、領域を超えて広く会社全体に共通した価値観が、メンタリング行動を通してプロテジェに伝承されている事実は確認できなかった。

その理由として考えられるのは、①会社全体に共通した価値観が存在しないか、②調査

方法に課題があるか、のどちらかである。いずれにせよ、今回の調査ではメンタリング行動を通じて会社共通の価値観が伝承されていないということが結論であり、これ以上の知見については今後あらためての検証が必要と言える。ただし、筆者の推察として以下を付け加えておく。

調査対象企業は **1920** 年に創業し、創業者の松田家が創生期より **3代 50** 年以上に渡りオーナーとして経営を行った。社史などの記録を見ると、松田家トップによる語録が残っており、経営や仕事に向き合う価値観が多く発信されている。それにも関わらず、会社共通の価値観が伝承されていないのは、**1970** 年代後半のオイルショック以降 **2** 度の経営危機を経験し、その間、旧住友銀行やフォード社より経営支援を受けるなど経営の継続性が保たれて来なかったことが一因ではないかと考えられる。

調査対象企業に **25** 年在籍する筆者の感覚からすると、会社全体に共通した価値観がないわけではなく、これらが明確な言葉や、ウェイのような形で明文化されていないため、「言われればそうだな」と言った感覚にとどまっている。なお、こうした状況の中、**2008** 年 **4** 月には「マツダウェイ」として **7** つの価値観が仕事を行う上での考え方として制定され、グループ内に展開されているが、インタビュー調査した **7~8** 月においては、導入直後のためか、メンターから伝承された価値観をマツダウェイにひもづけて説明した調査協力者はいなかった。なお、参考まで表 **20** に「マツダウェイ 7つの考え方」を示す。

《表20》 「マツダウェイ 7つの考え方」(参考)

誠実	私たちは、お客様、社会、そして仕事に対して誠実でありつづけます。
基本・着実	私たちは、基本に忠実に、地道で着実に仕事を進めます。
継続的改善	私たちは、知恵と工夫で継続的な改善に取り組みます。
挑戦	私たちは、高い目標を掲げ、その実現に向けて挑戦します。
自分発	私たちは、自分発で考え、行動します。
共育(ともいく)	私たちは、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合います。
ONE MAZDA	私たちは、常にグローバルにOne Mazdaの視点で考え、行動します。

【領域別の特徴】

各領域における価値観はそれぞれ業務の性格を反映している。(詳細は後述する。)

あえて抽出された価値観をその言葉の使われた背景や意図を踏まえて筆者なりに前述の「マツダウェイ」の7つの考え方に置き換えると表 21 の通りとなる。

開発領域では「挑戦」、生産技術領域では「挑戦」と「基本・着実」、工場領域では「基本・着実」となるが、サプライチェーンの川上から川下にかけて、「挑戦」的に新しい価値を創造し、それを「基本・着実」に生産していく業務の性格が反映されている。

同様に、給与領域では、正しく計算した給与額を職場メンバーが連携して各社員の銀行口座に着実に振り込み処理を行っていく性格上、「基本・着実」と「ワンマツダ」を示す価値観が継承されている。

これらの価値観は、調査協力者にとって強く印象に残るメンタリング行動に関わるエピソードから抽出したものであるため、各領域の職場で大切にされている価値観を網羅しているわけではない。しかし、これらが部分的な価値観であったとしても、業務の性格と職場で大切にされる価値観に相関関係があり、こうした価値観がメンタリング行動を通して職場メンバーに伝承されていることは明らかである。

領域別に伝承されるものが異なる点は「(2)領域別の事例」で、詳細に言及する。

《表21》「仕事に対する姿勢/考え方」

(マツダウェイ)

(R&D領域)		
待ってたらだめ、わからなかったら聞け	1	自分発
将来の商品・技術を見据えた仕事をしろ	1	挑戦
現場に出ろ、もっと声を聞け	1	挑戦
常に生産性を意識した仕事をしろ	1	挑戦
技術で妥協するな	1	挑戦
自分が信じることは最後まで押し通せ	1	挑戦
(生産技術領域)		
とことん自分で考えろ	1	基本・着実
倒れるまで働け	1	挑戦
自分が仕事をしなくても、回るように仕事をしろ	1	基本・着実
責任もってやり遂げろ	1	挑戦
(工場領域)		
現場に出ろ、自分の目で見ろ	4	基本・着実
データを取れ、数字で考えろ	1	基本・着実
正しいことは押し通せ	1	基本・着実
(給与領域)		
確認しろ、正しくやれ	3	基本・着実
自分中心ではだめだ	2	ワンマツダ
納期は守れ	1	基本・着実
相手の立場になった仕事をしろ	1	ワンマツダ
職場みんなで作ろう	1	ワンマツダ
(人事領域)		
納期は守れ	1	基本・着実
人事部門の仕事の在り方を学んだ	1	(該当なし)
事実ベースで仕事をしろ	1	基本・着実
考えるより実行しろ	1	基本・着実

②上司としての姿勢/考え方

続いて、「上司としての姿勢/考え方」の伝承について検証する。まず表 22 が、メンタリング行動を通じて職場で伝承されている価値観のうち、仕事に対する姿勢/考え方を除いた内容をまとめたものである。

「上司としての姿勢/考え方」とは、上司としてのあり方に関する価値観である。「俺がお前の仕事の責任は持つ (4 件)」、「自分の責任として (部下を) 育てる (2 件)」と言った責任意識に関する価値観と、「仕事は任せて、必要な時にフォローする (2 件)」、「仕事は緻密にフォローする (1 件)」と言った上司の立場における仕事の進め方に関する価値観の 2 通りが抽出できた。いずれもプロテジェにとっては、メンタリング行動を通して自らの将来

に備えて管理者としてのあり方（価値観）を継承していると言える。

《表 22》「仕事に対する姿勢/考え方を除いた価値観」

価値観の分類		伝承されている価値観	件数
上司としての姿勢/考え方	9	俺がお前の仕事の責任を持つ	4
		自分の責任として育てる	2
		仕事は任せて、必要な時にフォローする	2
		仕事は緻密にフォローする	1
物事に対する姿勢/考え方	3	何事も前向きに捉える考え方を学んだ	1
		何事も中途半端にやらないという姿勢を学んだ	1
		常に向上し勉強しようという姿勢を学んだ	1
キャリアに対する姿勢/考え方	3	自分がどうなりたいかを見据えて仕事をしろ	1
		外で食べていけるスキルを身につける	1
		人の可能性を信じよう	1
(合計)	15		15

最初の語りは、「俺がお前の仕事の責任を持つ」という事例である。新入社員時代に現場の職長に励まされ、手助けされたエピソードである。インパクトの強い経験が、その後のプロテジェのリーダーとしての姿勢に大きく影響している。

新入社員のとくに、ペアコーチだった先輩が配置転換になるということで、「お前、1人でやれ」と言われたんですが、品質の慢性的な不具合がとまらなくなって、どうにもできない。やっぱり、係長とかには言いづかったです、昔は。現場に行ってああじゃこうじゃとって悩んでいるところを、〇〇職長という、すごい昔かたぎの人だったんですけど、直接話をしました。この人にはいつも怒られるんです。そしたら、「こうやれ」と言うんです。「でも、その対策をしたら、昔、失敗したことがあるって、僕は聞いているんですけど」と言うと、「ええやん、やってみりゃ」。現場でのドウはできないですから、なかなか自分だけでは。急にそれをやろうとその職長が言って、それこそ、金曜日の仕事が終わってから、ずっと残って一緒に次の朝まで、当然、月曜日からちゃんと生産せにやいけんので、直す時間と言ったら、それこそ土曜日ぐらいしかありません。しかし、それをやろうと思ったら、どう考えても、品質確認も含めて3日ぐらいかかるんです。それを2日

でやらなきゃいけないと言ったら、昼夜でやってくれて、それはすごくありがたかったし、まず、ある意味、自分では責任とれんわけですよ、やりたいのはあっても。でも、そこをその職長が、「やっちゃるわい」と。「ええじゃないか、だめでも、わしが一緒に係長に言いに行っちゃるわい」と言ってくれた。やってくれたこと自体もすごかったんですけど、その言葉ですごい楽になったし、やっぱり印象深いですね。それから、そういう人間になりたいなどは思っているんです。人に押しつけるんじゃなくて、受け入れてやろうという気持ちにはなりましたね。(AR氏。職歴 22 年、男性)

続いて、プロテジェのリーダー像形成に向けて影響を受けたとの語りである。

当時、要員計画をやっていた時の仕事相手、企画本部に居た〇〇さんに仕事に向き合う姿勢とか、そういうのを仕事を通じて見せてもらったなというのがあります。当然部門も違うので私に対して直接的な何かこうしたらいいとか、ああしたらいいとかいうようなことも無いですし、私も相談をした記憶は無いんですけども、俗に言う背中を見て勉強させてもらったというような感覚は持っています。

人事がプランをしたものを企画本部に出すんですけど、企画はそれをさらに経営計画としてまとめるんです。ただ、人事から出て来たものでも、一旦自分の責任においてとりまとめたものについては、例えば副社長とか、専務辺りに説明して、何か叩かれたとしても、こういうことを言われたからというような手戻りみたいな事はなくて、全て自分の責任において消化していくというか、呑み込んでもらうというような、そういう仕事のスタンスというのを見せてもらった。(TI氏。職歴 19 年、男性)

③物事に対する姿勢/考え方

「物事に対する姿勢/考え方」については、3 件の価値観が抽出できた。「何事にも前向きな考え方を学んだ (1 件)」などであるが、サンプルとなる件数も少なく、特別な傾向は見られなかった。仕事への姿勢だけでなく、広く物事に対する姿勢/考え方が伝承される可能

性が見いだせた点に、このデータの価値があると言える。

④キャリアに対する姿勢/考え方

「キャリアに対する姿勢/考え方」とは、プロテジェ自身が自己のキャリア発達を意図する時に、その姿勢や考え方に関して影響を受けた価値観である。3件と少数であったが、プロテジェのキャリア発達に影響する、メンタリング行動の重要な要素のひとつである。

今回の調査では、自らのキャリアに関する姿勢/考え方に当たるものは、「自分がどうなりたいかを見据えて仕事をしろ」、「外で食べていけるスキルを身につけろ」と言う2件であった。いずれも、開発領域における価値観継承であるが、学会発表などを通じて、常に他社や他者との違いを意識して業務や成長/活躍を行っている環境が背景に見てとれる。

(2)領域別の事例

「仕事に対する姿勢/考え方」の項で、領域別に伝承されている価値観に違いのあることを触れたが、特徴的と言えるエンジニアリング3領域（開発、生産技術、工場）並びに給与領域について、その内容を紹介する。

①エンジニアリング3領域

エンジニアリング3領域とは、新型車を開発する開発領域、生産設備を設計・導入する生産技術領域から、実際に生産する工場領域までのサプライチェーンを指し、いずれも技術系社員中心の職場である。「開発」が新技術や新商品を新たに生み出し、「生産技術」は新商品を生産するための工程をシステムとして創り上げていく。工場はそのシステムを運用し実際に多くの作業員によって車のライン生産を行う。それぞれの領域で伝承されている価値観を抜き出したのが表23であるが、川上から川下による役割分担に応じて各領域で大切にされる価値観が異なっており、それぞれの就労環境に応じた価値観が継承されていると言える。

《表23》「価値観の伝承(エンジニアリング3領域)」

		件数	領域
仕事に対する姿勢/考え方	待ってたらだめ、わからなかったら聞け	1	R&D
	将来の商品・技術を見据えた仕事をしろ	1	R&D
	現場に出る、もっと声を聞け	1	R&D
	常に生産性を意識した仕事をしろ	1	R&D
	技術で妥協するな	1	R&D
	自分が信じることは最後まで押し通せ	1	R&D
	とことん自分で考えろ	1	生技
	倒れるまで働け	1	生技
	自分が仕事をしなくても、回るように仕事をしろ	1	生技
	責任もってやり遂げろ	1	生技
	現場に出る、自分の目で見ろ	4	工場4
	データを取れ、数字で考えろ	1	工場
	正しいことは押し通せ	1	工場
仕事の進め方	仕事は任せて、必要な時にはフォローする	2	工場
	緻密にフォローする	1	工場
キャリアに対する姿勢/考え方	自分がどうなりたいかを見据えて仕事をしろ	1	R&D
	外で食べていけるスキルを身につけろ	1	R&D
仕事の基本/スキルの伝承	技術の伝承	4	R&D4
	上司の判断方法や問題解決プロセス	1	工場

開発領域（調査協力者 10 名）では、若手世代の 4 名が「技術の伝承」をあげており、マニュアルや手順書では語りきれない経験やノウハウの伝承が尊重されていることがわかる。実際、経験やノウハウを蓄積した量がスキルのある、ないの差と言える。またキャリアに対する姿勢/価値観においても「自分がどうなりたいかを見据えて仕事をしろ」、「(会社の)外で食べていけるスキルを身につけろ」と、スキル習得の重要性を強く意識させる価値観が伝承されている。一方、仕事に対する姿勢/考え方においては、「将来の商品・技術を見据えた仕事をしろ」「技術で妥協するな」「自分が信じることは最後まで押し通せ」といった新技術や新商品の開発に立ち向かっていくための価値観が伝承されている。

では、その具体的な内容をインタビューの語りを提示し確認する。

「技術の伝承」

教えてもらったのは、エンジニアリングそのものですね。こういった時にはこういったことに気を付けなければ、これはこういう風にやって、一個一個を潰していかなきゃいけない、といった技術的なところはしょっちゅう、いろいろなことを教えてくれていますね。今でもそれはあります。やはり技術屋なんで、うわべだけをさらうのではなくて、その技術の中身をしっかりと詰めていかなきゃいけない。これをいかに詰めていくのか。どんなレベルまでやるのか。そういったところはものすごく重要なところなんですよね。やはりそれって、パッと話だけ聞いてもわからない。実際に仕事をやっている場面のなかで、具体的に、これについてこれぐらいやらなきゃいけないとか、ここはこんなのをこういう考え方で見たらどうか、という指導を受けることは、これはもういろいろな書き物には到底及ばない経験として身に付いています。(NS氏。職歴23年、男性)

〇〇さんから、自分の経験をよく聞きました。覚えていることは具体論ではないんですけども、ただ、失敗なり成功なりの話をしてもらって、大体僕らは設計なので、物の形について話すことは多いんですよ。「この形はこうやって決めたほうがいいよ」という概念論とか、要素技術みたいなものを「これは前、俺が失敗して、ここにはこういう形状の時にはRを付けないといけないよ」と、よく話してくれました。そういうのは力になりましたね。(HM氏。職歴6年、男性)

「技術で妥協するな」

プラスになっているといえば、これは武勇伝に近い話かもしれません。当初、〇〇という車を開発している時、その時の上司は今の役員の〇〇さんでした。〇〇さんが主任の頃ですね。何度、検図を持って行っても「ダメだ」と言うわけですよ。「ここはもう少し軽くできるんじゃないか、ここはこういう形状にしたらどうか」。結局、その日は皆、徹夜になりましたね。今だったら許されないでしょう。皆でガヤガヤやっていたら、停電になったんですよ、夜中に。停電になったら、今度は懐中電灯で照らしながら。それでも朝までやったのを覚えています。それだけ技術屋というのは、自分達で作る図面はしっかり自分達がやりたいことをたたき込み、作り上げなければいけない。そういうのを身をもって体験した話は、すごくいい経験ですね。それぐらい必死になってやら

ないといけない。(NS氏。職歴23年、男性)

「自分が信じることは最後まで押し通せ」

自分が正しいと思ったことというのは、理路整然と相手を説得できるように、当然、準備をされて話をされるんですね。そういう設計者として、自分が考えて、これがいいと思うからこうしたいんだ、というゴールまで、どんな周り道をして、どんなハードルが高くても、それを自分の言葉できちんと説明して納得させられる。それが電話なり会議なりで、常にそういうのを感じるんですね。そういうところが大きいかな、と思いますね。(中略)当然、サスペンションという今のマツダ、昔からもそうですが、操縦安定性を司っているので、そういう自分の考えを推すことは、うちのカラーとしては確かにあります。そのなかでもやはり〇〇さんは、周りからも「〇〇筋」と言われるぐらいに、説明の仕方であるとか、論理的に持って行くバックデータとか、やはりすごいんですよ。だから、私が今まで一緒に仕事で見てきたなかでは、群を抜いていると思います。(YM氏。職歴15年、男性)

次に、生産技術領域(調査協力者4名)では「とことん自分で考えろ」、「自分が仕事をしなくても、回るように仕事をしろ」と、システム全体に目配せしつつ、「倒れるまで働け」、「責任もってやり遂げろ」と、どんな課題が起きても完遂する重要性を伝承している。

「とことん自分で考えろ」

僕らの上の年次の人がいなかったのもあるけれど、仕事をやらせてみるということもあった。その代わり、一つ一つを自分達が考えさせられていたんですね。その時間とお金を含めたリソースも含めて与えられていました。とにかく自分で考えて、何でそう思うのか、という考え方を話しながら進めていました。別に聞かれるわけではないけれど、何となくコミュニケーションのなかでは、自分の思いを持って話をしないと、その人達との勝負に負ける、という感じがありました。その人達の物言いに負けないためには、自分で考えないとしょうがなかった、という感じですね。教えないことがあの人達の一番の教育方針だったと思うんですよ。(TN氏。職歴24年、男性)

「倒れるまで働け」

一番印象的なのは「倒れるまで働け」と言われました。まず「とにかくやり尽くしてみろ。まだまだできる」と。僕らの頃は残業規制もなければ、何もなかったです。とにかく「やりきってしまえ」と、仕事を完結するまでが自分の責任範囲で、「倒れるまで働け。倒れたらそこで精一杯やったことを認めてやろう」という言い方をされていました。必死になってやることに対しては、今は言えないですね。だからその環境で育ったのは逆に楽しかったし、今となればおもしろい記憶ですよ。（TN氏。職歴24年、男性）

「責任もってやり遂げろ」

当時はまだCAD/CAMも今ほど安定してなかったので、年に1回ぐらい大きなトラブルがあって、そのときに「仕方ないな」と言って、2人して、今では考えられないような時間までリカバリーのために仕事しました。夜、お腹がすいたのでカップラーメンを食べたりとかいうようなことをしながらリカバリーはかって、朝5時になんとか復旧して「これで明日の仕事飛ばなくてすむな」と言いながら帰ったような。われわれのミスが原因になっているときもあるんですけど、そういうときも、そこだけにとらわれずに、どうやって次につなげていくか、どうやって被害を最小限に落としていくのかというところに関して協力して考えながら、その方向に導いてくれたりしたんで、そういうところはすごくやはり意識というか、記憶に残っていますね。（KN氏。職歴21年、男性）

工場領域（調査協力者5名）では、「現場に出ろ、自分の目で見ろ」という価値観が5名中4名から語られ、伝承されている価値観が一貫している。工場技術者（ライン作業者である技能系ではない）においても、「現場現物」の価値観が徹底されていることがわかる。また、「任せてフォローする」「緻密にフォローする」と、広大な敷地を持つ生産現場では「任せる」「フォローする」という仕事の進め方が適しており、それに呼応する形で、仕事

の基本/スキルの伝承にも、「上司の判断方法や問題解決プロセス」が挙げられている。

「現場に出ろ、自分の目で見ろ」

職長さんは、「理屈はいいけん、こうがええんじゃ」みたいな経験論みたいなものを自分の経験を踏まえて持たれているので、私自身が得たものは、現場現物主義的な物の見方です。そういうことを直接言われたケースもあるし、「見しちゃるけ、来い」という中で、そこらは、やっぱり、職長さんから、盗んだり教えてもらったりとかはやりました。織田裕二じゃないですけど、「事件は現場で起きている」っていうのがあるじゃないですか。「現場を見んことには何にもできん。事務所におっても、役に立たん」、そんな口調でのやりとりだったんですね。現場現物主義的なものはその辺から得た大きなものかなと。今も、口では、あちこちで現場の3現主義あるいは5現主義という言葉を目にしますが、耳から入れるというような、目も含めて、実際にそういった動きを見せてもらいながら、「やっぱり、そうすべきじゃな」というのは数々経験させてもらったので。(N T氏。職歴19年、男性)

彼らは、周りで批評するのを嫌うんだよね。だから、要は、とにかく「油に手を突っ込めと、油に手を突っ込みにゃわからん」というので、例えば工場で行っている研修会とか泊まり込みの研修会なんかもよく出させてもらった。とにかくそこへ出て見ろ、とにかく見て見ろ、一緒にやってみろということでやってくれたというのは非常に良かったと思うんだけど。(FG氏。職歴28年、男性。工場の管理者に指導を受けたエピソード)

② 給与領域

給与領域（調査協力者5名）では、チームの分担作業に基づき、社員の給与計算を担当する業務特性から、正しく行うということと、チームワークを大切にするという価値観が伝承されている。

給与領域のメンバーから抽出できた価値観を表24にまとめる。

《表24》「価値観の伝承(給与領域)」

		件数	領域
仕事に対する姿勢/考え方	確認しろ、正しくやれ	3	給与
	納期は守れ 相手の立場になった仕事をしろ	2	給与 給与
	自分中心ではだめだ 職場みんなでやろう		給与 給与
	納期は守れ 人事部門の仕事の在り方を学んだ 事実ベースで仕事をしろ 考えるより実行しろ		人事 人事 人事 人事
仕事の基本/スキルの伝承	作業方法や後輩への接し方		給与

給与領域では、お金の計算を主業務とするだけに何度も確認し、いかに正確に業務を遂行するか、また流れ作業的な分担をチームとしていかに効率的に進めていくかが、大切にすべき価値観や行動として伝承されている。

「確認しろ、正しくやれ」

マニュアルをあてにしてはいけないと言う事と、現状をちゃんと確認するって言う事ですね。前は良かったかもしれないけど、今はだめかもしれないというのがあって。給与チームの仕事で言うと、たくさんチェックすべき事があるので、どうしても漏れやすい所があるのですけれども、それをチェックシートっていうのを必ず作っていて「これをやったか、やったか」っていうのが有るんですけど、それを忠実にやっておけば、ちゃんと基本の処理がこなせるっていうのがあって、「ちょっと慣れたらいいや」と、思って、見ずにやると、漏れがあったりと言う事があるので。チェックシートは絶対に持って仕事をするっていう事。もう給与チームではルールになっているのですけれども。やはりいろいろ計算とかミスとかあったときに、これをやっていなかったから、こうなったんだったら、そういう事にならないように、チェックシートを全部の業務で作らせて、それで、まわしていきなさいと。〇〇さんから教わった事だと思うのですけれども。(MK氏。職歴9年、女性)

やっぱり、数字の金額が本当に正しいかという部分ですね。仕事柄、数字が正しくないと大きな問題になりますし、そこは本当に何回も言われましたし、「これ、何回見た？」という形で言われたこともありますし、本当に、そのときはちょっと面倒くさくても、後の問題を考えると、そこでちょっと時間を置いてもう一回確認しようという意識というのはやっぱり大きいですね。(YA氏。職歴1年、男性)

「自分中心ではだめだ」

あと後輩に思うのは周りを見て欲しいなって。やっぱり仕事は自分だけでしていることじゃないので。一緒に業務をするのであれば、自分以外の人が何をしているのかを見て、それを手伝えるものなら、1人2人が常に残業している状態とかっていうのが嫌というか。それなら出来ることならじゃあみんなでやって、みんなで一緒に終わろうじゃないかって思うんですよ。なので、そこに負荷があるんだったら、じゃあそこを手伝って出来るように。(中略)一度頼まれたら、頼まれた事なんだけど、単に1回手伝いました、じゃなくて、それは何のためにやっているというのを理解して、それを次頼まれた時にはもう自分の仕事にして欲しいなど。まあ、今はすごい量の業務があるから、みんな自分の分でいっぱいいっぱいというのもあるんですけどね。ただ、それができたら、じゃああの人は今こういうことをしているんだねというのも分かってくるから、そういうふうな意味で周りも見て欲しいなと思います。すごい期待の方が大きいかもしれないです。(NM氏。職歴16年、女性。自分たちが業務を通じて伝承してきたやり方や価値観に基づく発言)

(5)先行研究との比較

先行研究で触れたとおり、久村(1997)は文献レビューを通じて、メンタリング行動の組織に与える効果として①人的資源開発手段(技術知識関心、権力の基盤の開発機会)、②情報伝達手段(組織理念、文化、規範、価値観の伝達)、③組織変革・開発手段(人間性豊かな組織を開発、人々を育成・支援する風土に変革、組織文化の継承を保証)の3つの側

面から、その有効性を発揮しようとしている。

本項で検証した「人づくりの伝承」は久村の言う①人的資源開発手段と、「職場づくりの促進」は③組織開発・開発手段と、「価値観の伝承」は②情報伝達手段と、ほぼ一致しており、久村(1997)の内容は本実証研究を通じて確認された。また、逆に捉えれば、本論文のインタビュー調査や分析が、ある程度体系的に行えたものと考えられる。

また、Swap et al. (2001)は、組織の中核的な能力（重要な技能、マネジメントシステム、規範・価値）がメンタリングを通して公式的・明示的に伝えられる一方で、多くの知識、とりわけ、より豊富に存在する「暗黙知 (tacit knowledge)」は、社会化や内面化のプロセスを通して、非公式、ときに無意識に行われており、それを行うのが「メンタリング」と、その一部と言える「語り伝え (storytelling)」であると指摘している。

本項で検証した通り、中核的能力と言える「仕事の基本や考え方」あるいは「スキルやノウハウ」「人との接し方やチームワークの大切さ」さらには「考える習慣や論理的思考」などがメンタリングを通じて伝えられている。調査対象企業の場合、これが公式的・明示的と言うよりも、非公式、時に無意識に伝えられていると言える状況であった。この中には多くの「暗黙知」が含まれ、その方法は「語り伝え」にとどまらず、行動で示す、やらせてみて指導する・・・など、多彩な方法が取られていた。

(6)メンタリング行動の影響に関するまとめ

さて、改めて、本項での検証をまとめてみる。

メンタリング行動は、職場メンバーの業務遂行を支援することに加え、組織や職場に対して「人づくりの伝承」、「職場づくりの促進」、「価値観の伝承」の3つの観点からプラスの影響を及ぼしていることが確認できた。

「人づくりの伝承」に関しては、プロテジェに対する「学習の促進」（仕事を極める、人と接する、考える）と、昇進論文の指導などに見られる上司指導の伝統が伝承されていることが確認できた。

「職場づくりの促進」に関しては、「個の強さとチームの強さを両立させる」、「職場が丸となる」ための行動や価値観が伝承されており、メンタリング行動を通して職場づくりの促進につながる価値観の伝承が着実に行われていることが確認できた。

「価値観の伝承」に関しては、「仕事に対する姿勢/考え方」、「上司としての姿勢/考え方」を中心に、その職場における価値観やメンター自身の価値観が伝承/継承されていた。特に「仕事に対する姿勢/考え方」については、**8**割を超えるプロテジェがメンタリング行動を通じて継承しており、その後の業務遂行における基礎づくりとなっている。新人時代に受けるメンタリング行動が、プロテジェの成長と活躍に対して重要な役割を果たしていることが実証できたものとする。

また、仕事に対する姿勢/考え方に関しては、業務領域ごとの違いが明確で、それぞれ業務遂行に直結した原理・原則や知恵・ノウハウが伝承されている。

上司の姿勢/考え方に関しては、件数こそ十分確認できなかったが、さらに検証を進めれば、メンタリング行動を通じてプロテジェが自らの将来像が確立していく過程が明らかにできる可能性を秘めている。

4-4 メンタリング行動の世代による相違点

これまで、職場におけるメンタリング行動の中身、プロテジェ・メンター・職場への影響を検証し、メンタリング行動の価値を評価してきた。

本節では、研究課題(3)「職場におけるメンタリング行動に、世代による変化はあるのか。また、あるとすれば、その要因はどこにあるのか」に基づいて、各世代の調査協力者が語る内容から、その特徴を特定し、世代ごとのメンタリング行動の違い(変化)を検証する。

これは、日頃、業務に従事する傍ら、職場におけるメンタリング行動が時代とともに衰退しているのではないか、という筆者の疑問点に対する検討と言える。昔はよかったという回顧に終わらせず、職場におけるメンタリング行動の変化を理解し、前向きな取り組みにつなげたい。

なお、これまでのメンタリングに関する研究は、どのような行動が行われ、プロテジェやメンターにどのような影響を与えているのかを中心に、端的に言えば、「共通項」を特定する研究が多かった。驚くことに、「違い」に関する研究は、これまで行われていない。本調査では、違いを理解することから、明日につながる研究を行っていきたい。

4-4-1 メンタリングの世代による相違点

まず、上司や先輩社員の行うメンタリング行動の中身について、世代による違いを明らかにすることで、時代的な変化があるかを検証していく。いずれも、自らが新入社員時代もしくは中堅時代に受けたメンタリング行動について語ったインタビューデータを分析しているため、ここでの違いは、プロテジェの年齢的な差異ではなく、時代による違いを表している。

(1)世代の分類

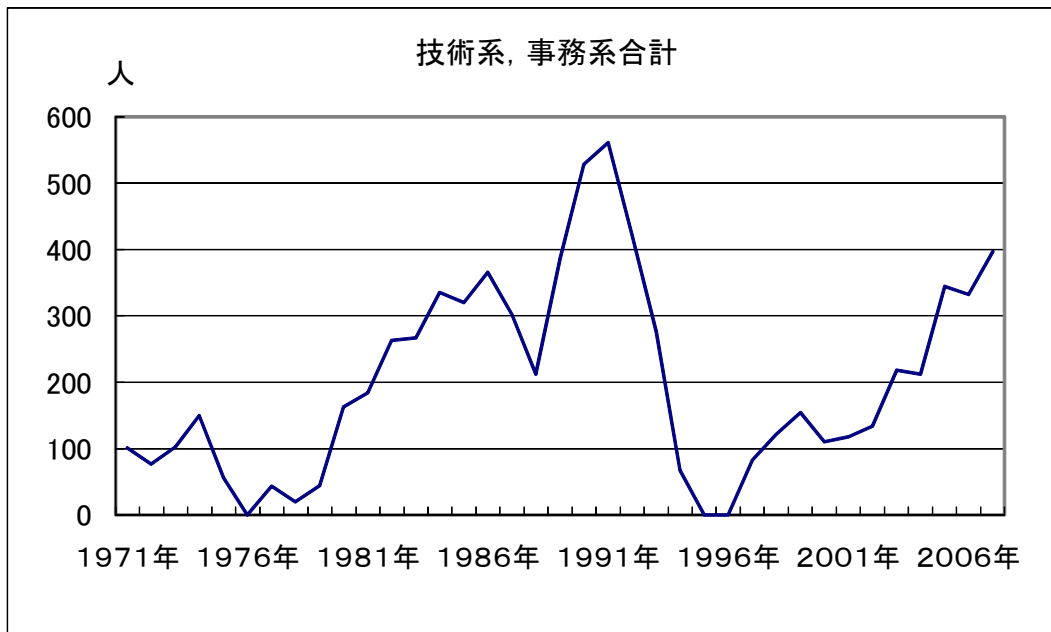
時代的な変化を確認するために、調査協力者を6つのグループに分けて比較検討を行う。それぞれ区分けされたグループは、入社年度ごとに「世代①」から「世代⑥」と呼ぶこと

にする。

世代①は1970年代入社の人、世代②は1980から1984年入社、世代③は1985から1987年入社、世代④は1989年から1993年入社、世代⑤が1997年から2002年入社、世代⑥が2005年から2007年入社とする。「世代①」は高度成長期（団塊の世代の薫陶を受けた世代）を経験した世代である。「世代②」はオイルショック後に入社し、先輩となるべき「少し前の年次」が採用数抑制の関係で、ほとんど入社していない世代である。「世代③」は80年代前半の大量採用が一段落した世代で、やや採用人数の少ない世代である。「世代④」はバブル期の採用で、超大量採用の時代である。「世代⑤」はバブル崩壊後の採用再開の世代で、世代②同様、先輩に当たる先輩世代が入社していない時代である。「世代⑥」は景気回復に伴い大量採用された時代である。

本研究にあたり、当初は1980年代（かつての世代）、1989年から1993年（バブル期）、1997年から2002年（先輩社員）、2005年～2007年（新入社員）の4つに分類した分析を行おうとしたが、インタビュー調査を進めるうちに、1980年代は前半と後半の世代では若干のギャップがあり、1980年代の声をもって「かつて」の世代を代表するコメントと言えるか疑問に思い始めた。そこで1980年代については、前半を「世代②」に、後半を「世代③」に分割して評価を行うこととした。また、予備調査における1970年代入社者のコメントが特徴的であったことから、1970年代前半に入社した人3名を調査協力者に追加して「世代①」を分類に加えた。

調査対象企業は過去2度にわたり経営危機を経験しており、それへの対応として、採用数の増減が比較的大きい歴史を持つ。1976年から1979年、1994から1996年は採用を抑制した期間である。（図2参照）後ほど掲載の表25において、世代②（1980～84年入社）が先輩社員から受けとった語りが少ないことは、1976～79年の期間に先輩社員の入社が極めて限られていたことに要因がある。また、同じ1980年代であっても、先輩社員の入社がない1980～84年の世代と、1980年以降の年次が入社した後の1985～87年の世代にメンタリング傾向に差があるのは、こうした要員構成上の理由が大きいと思われる。



《図2》 調査対象企業における「大学新卒」採用数の推移

(2)メンタリング行動の世代別の特徴と変化

世代ごとのメンタリング行動の特徴や変化の傾向を示すために作成したのが表 25 である。調査協力者が、上司もしくは先輩社員から、どのようなメンタリング行動を受けたか、その行動内容をコーディング結果により表記している。なお、このデータは、「4-1-2 メンタリング行動の中身」の項で検証したメンタリング行動 91 件を世代ごとにまとめ直したものである。コーディングは、語られた内容によっては、一人の語りから複数のコードを抽出しており、掲載されているコード件数と調査協力者の人数とは一致していない。

① 世代①②における特徴

世代①、②においては、「成長の機会を与えてくれた (4 件)」、「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ (4 件)」、「厳しいが温かく指導してくれた (4 件)」、「遠慮なく、叱ってくれた (3 件)」など、仕事の基本は徹底して教える半面、目先の方法論にとどまらず、中長

期的な視点から大きく育てていこうという行動が顕著である。決して答えを教えず、自ら悩み乗り越えさせる形でのメンタリング行動が主体である。(表 25 においては*印を表示)

② 世代③における特徴

これに対して、世代③においては、「成長の機会を与えてくれた (3 件)」「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ (2 件)」、「厳しいが温かく指導してくれた (2 件)」、という世代①②のメンタリング行動が残る一方で、「仕事の仕方や基本を教えてくれた (3 件)」、「ていねいに指導してくれた (1 件)」、「困った時に助けてくれた (1 件)」といった実務遂行の支援に関わる行動や、ていねいで、やさしいメンタリング行動が目につくようになってくる。徐々に「教える」あるいは「助ける」方向にシフトしているように見える。

さらに、世代④以降の世代においては、「ていねいに指導してくれた」、「困った時に助けてくれた」メンタリングが主流となり、「ていねいに教える」方向にシフトしている。(表 25 では>印で表記) 採用数を示した先の図 2 で見た通り、この期間はマツダに限らず、多くの日本企業が採用数を従来以上に増やしており、従来のメンタリング行動が立ち行かなくなったことを示していると考えられる。これにより、調査対象企業においては、バブル期を境に「メンタリング行動」の内容に変化(断絶)が起こっていることが確認できる。

③ 世代④以降における特徴

さらに、近年である世代⑥においては、「ていねいに指導してくれた (3 件)」ことに加え、「落ち込んだ時に、励ましたり/助言してくれた (5 件)」、「困った時に助けてくれた (3 件)」といったメンタリング行動が顕著になってくる。確かに、新人である世代⑥の人にとって、丁寧に指導してくれたり、落ち込んだり、困った時に手助けしてくれることが、プロジェジェにとって「ありがたいメンタリング行動」であることは疑う余地がない。

《表 25》「メンタリング行動の世代による相違点の比較」

メンター	プロテジェの世代（入社した年度/調査協力者数）		
	世代①（70年代/6名）	世代②（80～84年/4名）	世代③（85～87年/4名）
先輩	仕事の仕方や基本を教えてくれた 1 仕事への向き合い方を教えてくれた 1 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 1 * 厳しいが温かく指導してくれた 3 * 遠慮なく、叱ってくれた 1	* 遠慮なく、叱ってくれた 1 * 人生観を学んだ 1	仕事の仕方や基本を教えてくれた 1 人との向き合い方を教えてくれた 1 インフォーマルにつきあってくれた 3 自分で考えるように仕向けてくれた 1 * 成長の機会を与えてくれた 1 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 1 * 厳しいが温かく指導してくれた 2 > ていねいに指導してくれた 1 > 困った時に助けてくれた 1
上司	* 成長の機会を与えてくれた 2 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 1 * 厳しいが温かく指導してくれた 1 * 遠慮なく、叱ってくれた 1	仕事の仕方や基本を教えてくれた 1 仕事への向き合い方を教えてくれた 1 * 成長の機会を与えてくれた 2 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 2	仕事の仕方や基本を教えてくれた 2 仕事への向き合い方を教えてくれた 1 人との向き合い方を教えてくれた 1 手柄を大きくしてくれた 1 * 成長の機会を与えてくれた 2 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 1
特徴	徹底した後は突き放す(教えない)	徹底した後は突き放す(教えない)	徐々に「教える/助ける」方向にシフト

メンター	プロテジェの世代（入社した年度/調査協力者数）		
	世代④（89～93年/7名）	世代⑤（97～02年/5名）	世代⑥（05～07年/7名）
先輩	仕事の仕方や基本を教えてくれた 2 仕事への向き合い方を教えてくれた 1 インフォーマルにつきあってくれた 1 * 厳しいが温かく指導してくれた 1 > ていねいに指導してくれた 2	仕事の仕方や基本を教えてくれた 4 自分で考えるように仕向けてくれた 2 > ていねいに指導してくれた 3 > 落ち込んだ時に、励まし/助言してくれた 1 > 自分の考えを認めてくれた 1	仕事の仕方や基本を教えてくれた 3 仕事への向き合い方を教えてくれた 1 インフォーマルにつきあってくれた 1 自分で考えるように仕向けてくれた 1 * 厳しいが温かく指導してくれた 1 * 遠慮なく、叱ってくれた 1 > ていねいに指導してくれた 1 > 落ち込んだ時に、励まし/助言してくれた 3 > 困った時に助けてくれた 2 > 職場になじめるようにしてくれた 1
上司	自分で考えるように仕向けてくれた 2 * 成長の機会を与えてくれた 2 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 1 > 困った時に助けてくれた 1	自分で考えるように仕向けてくれた 1 * 厳しいが温かく指導してくれた 1	仕事への向き合い方を教えてくれた 1 * 成長の機会を与えてくれた 2 * リーダーとしての仕事の進め方を学んだ 1 > ていねいに指導してくれた 2 > 落ち込んだ時に、励まし/助言してくれた 2 > 困った時に助けてくれた 1 > 気にかけてくれ、安心感を与えてくれた 1
特徴	「ていねいに教える/助ける」にシフト	ていねいに教える/助ける	上司も「ていねいに教える/助ける」にシフト

注：メンタリング行動の数字は抽出できた件数

しかし、これらのメンタリング行動は、日々の大変さや苦勞を乗り越えるための支援に過ぎず、上司や先輩社員のメンタリング行動自体が過保護的になっていると感じる。世代①②のように中長期的な視点から大きく育てていこうという姿勢を窺うことができず、今後これらの世代がひとり立ちしていけるのか懸念が残る。

(3)メンタリング行動の変化

さらに、詳細を検証したい。バブル期を境にメンタリング行動の中身に変化のあることが発見できたことから、ここからは、バブル期前である「世代①②③」とバブル期後の「世代④⑤⑥」を比較する形で、メンタリング行動の世代間の変化を検証する。

「4-1-3 先輩社員と上司によるメンタリング行動の違い」で検証した通り、先輩社員と上司ではメンタリング行動の中身に特徴の違いがあるため、ここでも、先輩社員と上司それぞれについて、メンタリング行動の世代間の変化について検証する。

①先輩社員から受けたメンタリング行動の変化

1) コーディング項目からの比較

バブル期前までの世代では、先輩社員から受けたメンタリング行動は、件数順に「厳しさが温かく指導してくれた (5 件)」、「インフォーマルにつきあってくれた (3 件)」、「仕事の仕方や基本を教えてくれた (2 件)」、「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ (2 件)」、「遠慮なく、叱ってくれた (2 件)」などとなっている。「厳しさと温かさ」を兼ね備えながら、身近なことから将来のことまで、幅広くプロテジェの支援を行っていることがわかる。「頼れる兄貴分」としての役割を果たしていると言える。

これに対して、バブル期以降の世代においては、「仕事の仕方や基本を教えてくれた (9 件)」が圧倒的に多くなっており、次いで、「ていねいに指導してくれた (4 件)」、「落ち込んだ時に、励ましたり/助言してくれた (4 件)」などのメンタリング行動になっている。中長期視点や厳しさが消え、徐々に、「ていねいに、やさしく」、あるいは「教える、助ける」方向にシフトしている。メンタリング関係が、プロテジェの育成や業務遂行への責任を持たない「友人感覚」になりつつあると言える。

2) 定性コメントによる比較

こうした傾向をインタビュー調査の語りから確認していく。

次の語りは世代①の事例であるが、先輩社員が新入社員に対して、その後の基礎となる「仕事の基本」を徹底的に指導している様子が窺える。

まず入社して、私は経理の入社だったんだけど、3カ月か6カ月だったか、業務は全くなし、業務は全くなしで体制を組んで、いろはから、全部たたき込まれたのが非常に印象に残っている。2年ぐらい先輩の人と、6級クラスの人。「こうあるべきだ」とか「これはこうしろ」と、いろいろなことを全部教えてもらった。それがそれからの業務をやっていく上の基礎になっている。

それから各チームに入るんだけど、必ずOJTでついてたんだ、1年ぐらいは。先輩が。私がミスしたらその人の責任になるぐらいにいろいろやってきてくれた。5年目以上の人だったかな。役のない人だった。その人に言われた一言一言が非常に役に立ったという感じが今で言えばあるね。(YN氏。職歴39年、男性)

世代③のコメントである。プロテジェは、細かい手順ではなく、担当業務に対する「基本的な考え方」を学びとっている。

やはり考え方であるとか、システム開発というものをやろうと思ったら、単にものを作るだけではなくて、人の仕事、ほかのメンバーの、実際にやる人の仕事の仕方であるとか、その人たちが、要は、何て言いますかね、余計なことを考えなくても、システムがそういうところをカバーしながらもうまく動くとかいうふうなことはきちんと考えて、われわれとしては開発者としてはやっていけないんですけども、そういうことに関しての基本の部分をいろいろと教わったなど。

(KN氏。職歴21年、男性)

世代④の事例である。教える内容は、先輩社員がつきっきりで、自らが大切と思うべきことを丁寧に教えている様子が窺われる。教える中身は具体的な業務手順などではなく、よりポイントを突いた本質的な内容であるが、これはこの先輩社員が経験豊富なベテラン

であるゆえと推察できる。

そこで長らくやっていた先輩といっても父親に近いぐらいの年齢の人だったんですけども、偶から隅までマツダの作業現場に連れて行っていただいた。これはもちろん仕事をやる上で必要だから連れていかれているわけなんですけれども、その過程で、昔起こっていたことであるとか、通常だったから見聞きしないような話といったようなものについてもいろいろ詳しく教えていただいていたというのが、当時は「ふーん」という、それに対しての価値も大して思っていなかったんですけども、振り返ってみたら、あのときの経験というのは非常に自分にとってのベースをつくる上で貴重な経験だったなと思っています。（TA氏。職歴17年、男性）

最後は世代⑥の事例である。先輩社員が、ていねいに一緒になって教えてくれことが印象深いメンタリング行動として提示されている。

一番心に残っているのは、僕の報告があったんです、ある技術職の社員に課せられている定時報告みたいな形のものが。その報告の資料がなかなか上手く作れなくて、入社2年目の話ですけども。そのときに、ずっと〇〇さんが付き合ってくれまして、遅くまで一緒にやったというのが心に残ってますね。それが一番の思い出です。

教えてもらったことによって理解したことというのは、しゃべる順番であるとか、物事のストーリーだとか話の筋道を通して、どういうふうに通していくのか。あとまず現状があって、分析してとか、報告の仕方の筋道、やり方というのを教えてもらいました。これはすごく勉強になりましたし、またその後の報告していく機会でも有益な経験になりました。（OT氏。職歴2年、男性）

世代①では、「徹底して鍛える」というスタイルであったが、世代が若返るほどに、「ていねいに大切に育てよう」というスタイルへの変化が窺える。全体の傾向と同様、先輩社員によるメンタリング行動には、バブル期を境にプロテジェを育成するスタイルに変化が

あると言える。

②上司から受けたメンタリング行動の変化

1) コーディング項目からの比較

次に、上司によるメンタリング行動の詳細を検証する。

バブル期前までの世代において上司から受けたメンタリング行動は「成長の機会を与えてくれた (6件)」、「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ (4件)」、「仕事の仕方や基本を教えてくれた (3件)」など、初期には仕事のベースや本質となるものを教えるものの、その後は機会の提供を通じて大きく育ててやろうという育て方に基づいている。基本をベースに、新たな経験を通して自ら成長させていく、機会提供型の育成と言える。

これに対して、バブル期以降の世代においては、引き続き「成長の機会を与えてくれた (4件)」という機会提供は窺えるものの、世代⑥でより特徴的である通り、「ていねいに指導してくれた (2件)」、「落ち込んだ時に、励ましたり/助言してくれた (5件)」、「困った時に助けてくれた (3件)」といったメンタリング行動が顕著になってくる。プロテジェを「ていねいに、やさしく」、あるいは「教える、助ける」方向に育て方がシフトしている。これは同世代における先輩社員のメンタリング行動と同様の傾向を示しており、上司が「先輩社員化」し、さらに上司ですらプロテジェの育成や業務遂行への責任を持たない「友人感覚」のメンタリング行動になりつつあると言える。

2) 定性的データによる比較

こうした傾向をインタビュー調査の語りから確認していく。

最初は世代①におけるメンタリング行動である。プロテジェは中堅に差し掛かっているが、より大きく成長するために必要な指導（ある種の帝王学）が行われている。

一番勉強したのは主任の時かな。当時の課長連中、そういう上司に鍛えられた。

結局、マネジメントとは何ぞや、ということ非常に考えさせられるアドバイスなり、注意なり、

そもそも人とは何ぞや、というところから始まって。例えば、〇〇さんについて印象に残っていることは、怒り方と叱り方はどう違うかという話をしたり。「まずは、叱り方を勉強せい」と言われて、これは6級の時に言われたのかな。(FO氏。職歴34年、男性)

次は、世代②における新人時代のメンタリング行動の中身である。「とにかくダメを出す」という形を取っているが、メンターが自分の培ってきたものの伝承に心血を注いでいる様子が伝わってくる。「だめだ」というのも、相当なエネルギーが必要である。

とことんダメ出しをされる場所ですかね。「まだダメ、まだダメ、まだダメ」。具体的にどうしろと教えるのではなくて、イエスカノーかで「ダメ、ダメ、ダメ」。だからとにかくOKと言われるまでやり返す、考える、ということをやられていましたね。設備でもレイアウトを変えて何回も持って行って「これじゃダメ」。「こうしよう、ああしよう」はないですね。「これじゃダメだ」とダメ出しだけをずっとやる。(TN氏。職歴24年、男性)

次は、世代④におけるメンタリング行動である。突き放すよりは、「任せる」、「やってみよう」というスタイルへのシフトが見られる。

最初から結構、業務はある程度任せてくれる感じだったですね。大変は大変なんですけれども、ある程度、自分の考えでまとめてやっていけば、あまり細かいところは気にせずに「じゃあ、やってみようや」という話でやってくれたので、自分にとって、この期間というのは非常に勉強になったなと思っています。(MC氏。職歴17年、男性)

最後は、世代⑥における内容である。上司が、ていねいに教えてくれたり、フォローしてくれている様子が伝わってくる。

いちばん存在が大きいのは、私の上司に、いろんなことを教えていただいている、最も存在が大きいです。すごく話しやすい方ですし、親身に相談を聞いてくれる方なので、私はこの方には絶対的な信頼をおいています。

私が仕事でミスをすることがあるんですが、その再発防止の方法だとか、原因は何だったのかと、私を成長させてくれるような発言をいただいています。（中略）

パイロット車に織り込むための設計変更をしたんですけど、私が、ちょっとフォローが甘くて、いろんな関係部署に迷惑をかけたんですが、（上司）さんが最後までフォローをして、サポートをいただいたので、それはすごく助かりました。私はちょっとフォローを甘くして、もらった部分を、怒ったりとか、そういうわけではなくて、「こういうミスがあったけど、ここを、こういうところを見れば、そのミスはなくなるよ」というふうに、もう本当に適切にアドバイスをいただいたので、そのときは、すごく嬉しかったです。（YS氏。職歴1年、男性）

全体として、「機会を与えて大きく育てよう」というスタンスから、「ていねいに大切に育てよう」というスタンスへの変化がみられる。

4-4-2 職場におけるコミュニケーションの現状に関する実感値

続いて、世代間の相違点に関する分析を補うものとして、調査協力者が「職場におけるコミュニケーションの現状」をどのように捉えているかを検証する。これは、メンタリングにおける世代間の相違とは、メンタリング行動の中身の変化にとどまらず、量的変化、例えば頻度や範囲などにも変化があるのではないかと言う筆者の課題認識に基づいている。

そこで、「職場におけるコミュニケーションのあり方、あるいは人間関係といったものは、昔と今とでは何か変化したように感じますか」と言う投げかけを行い、調査協力者が「あの頃は良くできていたと思う時期」との対比において、職場におけるコミュニケーションや人間関係の「現状」をどのように捉えているかを検証した。定性的ではあるが、職場で働く人の実感値と言える。

その結果、世代①から⑤までの 26 名中 23 名から「変化がある」との回答が得られた。変化の内容を明確に回答してくれた有効回答は 18 件で、うち「職場におけるメンバー間の関係が希薄になった」が 16 名と圧倒的に多かった。比較の対象となった「昔」とは 2000 年より前を想定した発言が一般的で、若干のばらつきはあるものの、この頃を境に、変化の兆候があると考えられる。18 件の回答の内訳を表 26 に示す。

《表26》「職場におけるコミュニケーションや人間関係の変化」

	件数
関係が希薄になっている	16
コミュニケーション自体が減っている	7
人と人の関わりが表面的になっている	6
世代間のつながりが弱くなっている	1
人と人のつながりの幅が狭くなっている	2
関係がなあなあになっている	2
(合計)	18

18 件は「関係が希薄になっている (16 件)」と「関係がなあなあになっている (14 件)」の 2 つに分類できた。「関係が希薄になっている」をさらに区分けすると、「コミュニケーション自体が減っている (7 件)」、「人と人の関わりが表面的になっている (6 件)」、「世代間のつながりが弱くなっている (1 件)」、「人と人のつながりの幅が狭くなっている (2 件)」となった。コミュニケーション自体が減っているとは、Eメールの使用頻度の高まりとともに面談や会話が少なくなっているとの指摘である。また人と人の関わりが表面的になっているとは、若手社員を中心に必要最低限の付き合いしか行わない人が増えているとの指摘である。いずれも感覚的で印象レベルの回答であるが、こうした指摘が多数寄せられることを踏まえると、職場におけるコミュニケーションや人間関係が、ここ 10 年で希薄となり、これとともにメンタリング行動についても量的変化を招いていると推察される。

4-4-3 世代間の変化の要因

ここまで、職場におけるメンタリング行動が、世代とともにどのように変化してきたかについて検証してきた。この項では、こうした世代による変化がどのような要因に基づき引き起こされてきたのかについて検証を加え、今後のメンタリング行動のあり方の考察につなげていく。検証にあたっては、まず、メンタリング行動の変化につながっているメンター（上司、先輩社員）、プロテジェ（若手社員）、職場自身の変化の状況を確認した上で、さらに、それらを引き起こす要因を検証していく。

(1)メンターにおける変化の要因

メンタリング行動の世代間の変化につながっているメンター側の要因として、①上司と②先輩社員における意識や行動の変化を検証する。

①上司における変化の要因

インタビュー結果から上司における意識や行動の変化に関する定性データをコード化し、その変化を明らかにしたのが表 27 である。

上司における変化要因は、①「上司に余裕がない」と、②「上司自身の価値観の変化」の 2 つにふりわけた。

《表27》「上司の変化」

1.上司に余裕がない	
手一杯	短期志向で、目先の業務で手一杯 短期志向で、目先の業務で手一杯 短期志向で、目先の業務で手一杯 失敗を防ぐことに懸命 声をかけなくなっている ビジョンやゴールを示せていない
短期志向	指示ではなく、一緒に仕事をしている 指示ではなく、一緒に仕事をしている がまんでせず、教えてしまう がまんでせず、教えてしまう
2.上司自身の価値観の変化	
フレンドリーすぎる	フランクだけど、なあなあ 存在が軽くなっている
遠慮がち	考えを押しつけなくなった 経験や価値観を語れていない パワハラ等で遠慮がち 叱れなくなった

「上司に余裕がない」状況とは、上司が忙しくて文字通り「手一杯」であり、また会社からのプレッシャーによって「短期志向」にならざるを得ず、部下を育てられるような仕事の与え方ができにくくなっていることを示している。これらは、「短期志向で、目先の業務で手一杯」である、あるいは「指示するのではなく、一緒に仕事をしている」「がまんでせず、教えてしまう」というコード名で表現される通りである。

最初の2つの語りは「短期志向で、目先の業務で手一杯」という事例である。より短期志向になってきており、かつてに比べ、メンタリング行動を行うことが難しくなっている状況が窺える。

皆、ルーチンをこなすのにやっとです。教育的観点で、例えばこれだけのことをこれだけやらせて、このアウトプットを6ヶ月待とう。そんな時代ではなくなっています。大体ものが明日、明後日、少なくとも2週間後に結論を出しなさい、といったものばかりです。教育のために何か仕事を与えて待っているというのは、非常に難しくなってきましたね。(NS氏。職歴23年、男性)

今のAMさんとかは忙しいので、自分が担当者の仕事をしています。我々のグループでは。よって、面倒を見る時間と心のゆとりがない、そういう傾向になっていますね。(NK氏。職歴22年、男性)

次は「失敗を防ぐことに懸命」であるという事例である。短期志向で成果を求められるようになると、失敗は許されず、それを防ぐことに懸命にならざるを得ない。上司はプロジェの成長を支援するのではなく、失敗しないように手を出すようになる。

昔は逆に失敗した時に責任は取ってくれていたと思いますが、今は責任というか、失敗を責める立場ばかりになっていて。なかなか一緒になって、黙ってやらせて責任だけ取ってくれる環境でなくなった。逆に言えば、失敗しないように、失敗しないように、一生懸命手助けしている。失敗しても責めもしないんですね。その代わり、失敗させないように一生懸命、手助けして、問題が起きないように、一生懸命に主任が頑張って、マネージャーが頑張っている。だから、担当者のほうがぬくぬくとしていますよね。一番ストレスを感じないのは担当者ではないかと思います。(TN氏。職歴24年、男性)

次に、「上司自身の価値観の変化」であるが、上司が権威主義でなく、コーチング的なアプローチを取るべきと考え過ぎて「フレンドリーすぎる」といった状況や、ハラスメントなどへの対応を意識しすぎるあまり「遠慮がち」になってしまうなど、近年の変化が指摘されている。

最初は上司と部下の関係が「フランクだけど、なあなあ」になっていることを指摘した事例である。役割分担や責任意識の薄れにつながっている。

10年間ぐらい広島がいなかったなのでそのブランクはありますが、妙になれなれしくなってるんで

すね。規律がないというか。チームはチームの階層で仲が良く、その先輩層があつて、主任層があつて。それなりの階層があつたはずなんです、それが無い。ある意味、非常にフランクでいい関係になっているけれども、なあなあになっているのではないかと、思います。これは雑談で、同じ年代の人間と話しているんですが「部長って安くなったよね」「課長って安くなったよね」「昔の主任はもっと威張っていたよね」というものもあります。仕事の責任感、自負心が薄らいできているのかな。(TN氏。職歴24年、男性)

次は上司の「存在が軽くなっている」点を指摘した事例である。緊張感が薄れてきていることへの危惧が示されている。

わたし自身は上の人がある程度きちんと、どっしりしたかたちで、ポジションを取っておいていただいたら、やはり自分なりに緊張感もありますし。緊張感を持って業務に臨めるんですけども、その辺の、何て言うのか、緊張感みたいなのがあまり、なくなっているのかなと。それはやはり、そういった方たちが経験してきたことで出てくる重みだとか、発言だとか、そういうものによって、職場の緊張感というのがつかれてくると思っています。その辺がやはり薄れてきているんじゃないかなと思いましたね。(MC氏。職歴17年、男性)

これら2つの語りは、上司、部下、双方の視点からコメントされたものであるが、上司側の変化に伴い、フランクなコミュニケーションが取りやすくなった半面、責任範囲や役割意識があいまいになっている職場の状況が窺える。

次は上司が「パワハラ等で遠慮がち」になってしまうという指摘である。

以前は、自分の考えを押しつけてもあまりがちゃがちゃする時代じゃなかったと思うのよ。今、下手に、特に、幹部になったりしたら、セクハラだとか、パワハラだとか、自分じゃないと思っているんだけど、いちいちそういう事例を見るにつけ、自分がどう思われているかは別として、

深く入り込むのが、おっくうになったというのは正直言ってあるね。(YN氏。職歴39年、男性)

時間的にも、精神的にも、ゆとりがなくなるなか、上司が上司らしく、後輩社員へのメンタリング行動を取ることができなくなっている状況と言える。

②先輩社員における変化の要因

先輩社員における変化要因を先の上司における変化要因同様、定性データをコード化し抽出した。その結果、①「先輩社員に余裕がない」と、②「先輩社員の価値観の変化」、③「実力不足・経験不足」、④職場における位置づけの変化」という4つが抽出できた。

《表28》「先輩社員の变化」

1.先輩社員に余裕がない	
手一杯	面倒を見る余裕がなくなっている 面倒を見る余裕がなくなっている 面倒を見る余裕がなくなっている 面倒を見る余裕がなくなっている 先輩側に聞けそうな雰囲気がない
2.先輩社員の価値観の変化	
遠慮がち	遠慮して手加減している 遠慮して手加減している 叱れる人がいなくなった
主体性が弱い	指示されないと後輩の面倒を見る意識がない 指示されないと後輩の面倒を見る意識がない
3.実力不足・経験不足	
リーダーシップに乏しい	リーダーシップをとれなくなっている 先輩が頼りにされていない 上下意識がなくなり団子状態になっている チームでの仕事経験が少ない
スキルが不足	基本が身につけていない 自分で指導できない
4.職場における位置づけの変化	
存在感に乏しい	先輩の位置づけの人が減り、存在感に乏しい 上位職が多く、リーダーシップを取れない

「先輩社員に余裕がない」とは、上司同様、先輩社員が業務に追われて「手一杯」であ

る状況を指す。「先輩社員の価値観の変化」とは、先輩社員がハラスメント撲滅の取り組みや「個」の尊重という観念を気にするあまり、後輩や周囲に対して「遠慮がち」になったり、「手加減したり」、「叱れない」といった状況を指す。また、「明確に指示されないと後輩の面倒を見ない」といった風潮も指摘されている。

先輩社員は管理者の立場ではないが、自分の業務だけを一生懸命行うプレーヤーになってしまい、周囲への協働や後輩への支援を行わなくなってきた現状が浮き彫りになってくる。

次にこれをインタビュー調査の語りから確認する。

最初は先輩社員が「面倒を見る余裕がない」という指摘である。上司側からの指摘であるが、自分の業務だけに精一杯になっている様子が窺える。

「後輩の面倒を見いよ」って、先輩の方に言ってやるんじゃけど、今ちょっとそれだけのキャパが無いような気がするよね。よく聞くのが、ちょっと面倒見いやって言ったら、「勘弁して下さい。もうそういうヒマないですよ」って、冗談っぽく言っている。AMを含めて多いんやね、結構。(Y氏。職歴39年、男性)

次の2つは「指示されないと後輩の面倒を見る意識がない」という指摘である。やはり、自分中心となり、周囲を支援をしていこうという姿勢が弱くなっているようである。

〇〇君とは、同じ車種を担当しています。去年、入った新入社員です。一応、先輩後輩でしょうね。(一応とおっしゃいますと?)別に表立って教育しろとも言われていないので、別に積極的に教育する気分にはなっていないので、「一応」という接頭を付けさせていただきました。(HM氏。職歴6年、男性)

時間外のつきあいは、もともと自分はそんなにないですね。職場に同期がいまいませんでしたから。

昔は海水浴に行ったり、いろいろ企画してくれるAMさんがいる場合には、ちょこちょこっとはありましたが、そのくらいですね。今はありません。直接下に人がいないですから。車体から応援に来ている人はいますけど、みんな何度も来ているので、特別面倒みるようなこともありませんし。

(OS氏。職歴11年、男性)

「実力不足・経験不足」とは、先輩社員が年々、「リーダーシップ」や「スキル不足」となり、十分後輩を指導したり、リードできるだけの力を備えていないという指摘である。次がその事例で、「先輩が頼りにされていない」という上司からの指摘である。

最近の職場を見ていると、先輩に聞かないという風潮があるよな。それと、先輩の言うことをあまり聞かない。やっぱり、しかるべき立場の者じゃないと聞かないと感ずるときがある。だから、先輩と後輩というも仲間みたいになっちゃっている。そういうところがあるね。先輩に力がないからだろうと思う、やっぱり。昔の話だけど、昔は、二つぐらい違っていたら、全然、ハーツというぐらいにレベルが高い、それぐらい高かったと思うよ。(YN氏。職歴39年、男性)

また、これも上司からであるが、「上下意識がなくなり団子状態になっている」との指摘もある。集団が友達感覚でのつながりになってしまい、やはり役割分担や責任意識が薄れている懸念がある。

今は組織の上下関係をきちんと作るようになりました。自分は誰のチームか、誰が先輩なのか、誰が上司なのか、この関係を今、作ろうとしています。非常にその辺が曖昧で、先輩が先輩たり得ようとしないう状況だったんですよ。(中略)ここ何年かを見ていると、皆が平等意識のなかで動いているから、主任はいるけれども、逆に言えば主任が育たないような環境だったりする。そのためには主任となる人間、主幹となる人間をどう育てるか、といった時に、やはりその下の階層をきちんと作ろうと、今模索しているところです。完全な団子状態になっているので、逆にそれをもう1

回層別して、意識を立て直して、3年なら3年の先輩らしく、4年なら4年の先輩らしくという状況にしていくためには、上下関係はきちんと作らなくてはいけないのかな、と思います。（中略）
今、主任にする人材が非常に足りなくなってきました。先程言った団子状態で育ってきた何年間があるので、結局、自分が上に行こうとすら思っていないし、思っても実力が伴っていない状況です。（TN氏。職歴24年、男性）

最後に、「環境における位置づけの変化」であるが、かつて、初級管理者に昇格するまでの実務者層は、若手、ベテランとも、実務の中心的な推進者として、職場において存在感をもって行動していた。しかし、社員の高学歴化の結果として昇進スピードが速まり、役職のない実務者層にとどまる人員が減ってきていること、また組織がフラット化されて役職者でない社員が後輩を率いて仕事をする機会が減っていること、これらにより先輩社員自身がその存在感を失っているという指摘である。かつてと違い、先輩社員と若手社員の区分けのない状況と言え、これが先に述べた「社員の団子化」につながっている。

(2)プロテジェ（若手社員）における変化の要因

若手社員における変化要因としては、表 29 に示す通り、①「価値観の変化」と②「仕事観の変化」の2つを抽出した。

若手社員の「価値観の変化」とは、従来との比較において、「受身な姿勢」で、「自分で考えず」、すぐに「自分たちの枠に閉じこもる」といった傾向を指す。特に「自分から行動しない」「自らの意見を持たず、すぐに、どうしましょうと聞きに来る」「責任感が薄れ、何かの時には仲間同士で形成する“かばい合うコミュニティ”に逃げ込んでしまう」といった指摘が、複数の調査協力者からなされている。

《表29》「若手社員の变化」

1.価値観の変化	
受身な姿勢	受身な姿勢で自分から行動しない 受身な姿勢で自分から行動しない 受身な姿勢で自分から行動しない 受身な姿勢で自分から行動しない 受身な姿勢で自分から行動しない 周囲に聞かなくなった
自分で考えない	自らの意見を持たずに、どうしようかと聞く 自分の意見を持たずに、どうしようかと聞く
自分たちの枠に閉じこもる	責任感が薄れ、一方だけがばい合うコミュニティを作る 責任感が薄れ、一方だけがばい合うコミュニティを作る チームで何かをしなくなった チームで何かをしなくなった
2.仕事観の変化	
アワリー感覚 (目的志向・達成志向でない)	自分の仕事が終わったら終わり 仕事はやるが、それ以外では努力しない アワリーの感覚
自分本位	下積みや回り道に意義を感じない 下積みや回り道に意義を感じない 下積みや回り道に意義を感じない
3.その他	
ひ弱さ	耐性が落ちている 人間的な豊かさにかける

では、以下にインタビュー調査の語りを示す。

最初は「受身な姿勢で自分から行動しない」という指摘である。これは、若手社員の变化の中で最も多く指摘された変化である。

一番最近感じとるのは、若い世代、この数年の子たちというのは、なかなか、会話にしてもそうだけど、きっかけをつくってやらないと触れてこんなというか、仕事もそうですし、単純な休憩時等の会話もそうなんですけど。全員がそうじゃないですよ。そういう子が全般的に多いかなと。世の中がそうだとは思ってたんですけど、会社に来てやっぱり一緒だなと感じるので。昔は、自分の周りが特にかもしれないですけど、あまり、若い新人だからどうこうじゃなしに、初対面でも結

構会話は飛び交いよった印象があるんですよ。昔は、ざっくばらんに、あるいは気軽に始まりよったものが、今は何かきっかけを出さんと。(NT氏。職歴19年、男性)

受身と言うのは、必ずしも人間関係やコミュニケーションの面において積極的でないという意味ではなく、「与えられたことを行う」ことに慣れているという側面も窺える。

放っておくと何も言っていない人もいますので、ちょっと慎重にゆっくりとアドバイスしてあげたほうがいいのかと思いますね。(中略) これをやってくれ、あれをやってくれという作業レベルではできるんですけども、「今やっている仕事の問題点を持ってきて」と言ったら出てこない人が意外といるんです。大学院を出ているんですよ、そういう方は。大学院では優秀だったはずなんです。それは、多分、教授や助教授から指示されていたと思うんです、「次はこういう実験をやってみたらどうか」「次はこういうテストを試してみたらどうか」と。その通りやってみるとそのままアウトプットが出てきますので、論文に書いてまとまる。会社はそうではないところがありますので。会社は手順がすべて決まっているわけではなくて、一つテストが終わると不明なことが出てきて、それは上司もわからないことが出てくるんです。となると、一緒に考えるしかないところがあるんですよ。そこで止まってしまう人がいるということですね。「こういうところが問題なんだけれども」と具体的に相談をしてもらえれば具体的な相談に発展していくんですけども、何で行き詰っているかがわからないとどうしようもないということですね。(NK氏。職歴22年、男性)

また、自分で考えたり、判断しないという傾向への指摘も多い。次が、その事例である。結果として、「自分の意見を持たずに、どうしましょうと聞く」ことが常態化しつつあるとの懸念がある。

反応がないというのを私はすごい思ったんだよな。「自分の意見を言ってみたら。あなたはどうか

思うの」というのはよく聞くことがあるな、最近。「あなたはどう思いますか」って。「これこうなんですけど、どうしましょうか」って言うから「あなたの意見は？」というのによく聞くな。「どうしましょうか」に対して「あなたの意見はどう思っているの」って。これとこれがあるから、「こちらでこう思うんですけど、これでどうなんでしょうか」という選択肢を何かで用意してくれるんならまだいいのに、いきなり、「こういうふうに言われたんですけど、どうしましょうか」と。「そうじゃなくて、あなたの意見はどう思うんですか」というのによく聞くなと思って。(TK氏。職歴 29 年、女性)

次も類似の語りである。筆者も調査対象企業の管理者研修で、「どうしましょう」と聞かれることが多くないかと参加者に尋ねたことがあるが、その反応を見る限り、これが例外的なケースとは言えそうもない。

今ごろ典型的な例がこれなんです。何かの仕事をお願いした時もケーススタディはしてくれるんですね。ケーススタディはして持ってくるんです。選ぶのは主査ですと。または何かの品質問題が起きた。で、「どうしましょう」と言うて主査に来るんです。「ちょっと待て」と先ほどのケーススタディはしてくれて「ありがとう」と。それはやった、と。でも、「各機能部門として、これをどうしたいんかという考えがあるうが」と言うんです。やっぱり、「そこで終わるんじやのうて、もうちょっと一歩、突っ込んで仕事の進め方いうのを考えようよ」と。(FN氏。職歴 37 年、男性)

また、若手社員の「仕事観にも変化がある」との指摘においては、目的志向や達成志向を持たないままの「アワリー感覚」で、「自分本位」との指摘をいただいている。「アワリー感覚」とは時間給で働く感覚のことを言っているが、業務の目的を追求したり、とことん達成してやろうと考えるのではなく、与えられたことを時間いっぱい懸命取り組むことで満足してしまう傾向を指摘している。また、「自分本位」の背景には高い自己有能感があ

り、PCを駆使してスマートにアウトプットを出す世代においては、現場で「回り道」に思えることを苦にせずに行うといった感覚は乏しいようである。自分本位と表現したのは、自分にとってのメリット・デメリットで何事も良否を判断する側面を捉えているためである。次は、こうした中で、若手社員の「責任感が薄れ、かばい合うコミュニティを作る」という指摘である。

結局、一つ一つに対する仕事に責任感がないんです。皆で責任を分散しているがために、誰といった時に、特定の名前を挙げようとしないうし、逆に自分じゃないとすら言わない。「誰々さんです」という答がまず返ってこないし、お互いにかばい合うだけの妙なコミュニティ状態になっています。仕事になると「これは誰が担当ですか。誰がやるべきなんですか」と聞き直さないとわからないし、「そう言われればあの人です」という形になってくる。しかし、責任感を持たない人間は育たないですよね。だから結局、皆でやってる。「何時間働いた。僕は一生懸命こんなに働いているのに、これ以上何をしろと言うんですか」という言い方になる。「でも何も結果を出していないじゃん」という話をした時に、言い訳の言葉しか出てこない。(TN氏。職歴24年、男性)

次の2つも類似であるが、「仲良しグループに閉じこもる」傾向が強いとの指摘である。

お昼のお弁当ですが、結構みんな職場の仲間と食べてましたよね。私がすごい気になっているのは、(職場とは関係なく)いつも同期の仲間と一緒に食べる。それはそれでいいんですけども、それでも職場で食べてくれていたから、そこにちょっかいを出すことはできたんです。今は全然別なところで食べるので、ちょっかいいも出せないんですよね。だから、ちょっとそういうのは寂しいなと思って。「その子たち損だろうな、先輩たちと話すことも少ないだろうし。横のつながりはプライベートですればいいのに」とはよく思いますね。(TK氏。職歴29年、女性)

コミュニケーションを取っている年齢の幅が狭くなってきているなという気はしています。私た

ちが入社した頃というのは当然同期とかとのつながりというのはありますけれども、縦のつながりがあって、それがかなり幅が広がったと思うんです。それが今はあまりその幅が無い。幅があったとしても、何かちょっと悪い言葉を使うと「群れている」という意味での集団での幅はあるんですけども、何とかな、オープンな幅ではないというような感じですかね。だから、仲良しクラブ的な集まりで、あれって何か一方で排他的な会のようにも見えてしまうんですね。あそこで共通の価値観を作る。それそのものは良いのですが、そこにオープンさってあまり感じないので。昔は、あまり何の関係も無いけど、なぜか会話が出来るといって、世代を超えてというのがあったんですけどもね。(中略) やっぱり世代としてはそういう傾向があるんだろうとは思っていますけど。周囲に無関心になったかもしれないですね。例えば私が入社して5年目くらいまでと、最近の、入社して5年目くらいまでを見た時に。(T I氏。職歴19年、男性)

これらは上司や先輩社員から、最近の若手社員(世代⑤と⑥)に対する一方的な印象である。これに対し、若手社員のコメントからは、職場でのコミュニケーションがうまく取れておらず、利害関係のない仲間関係に依存している状況のあることがわかる。

(すごく失敗をして落ちこんだときとか、あるいはプライベートでもなんでもいいんですけど悩みがあるとか、そういうときは誰かにそんなことを話したりするんですか?)

最初、先行グループにいたころに、ものすごく怒られたことがあって、そのときは同期の子たちと食事に行ったりとかしましたかね。(中略) 上司の愚痴。そんなのありえんだろう、こんな話とか、そんな感じで話したりもしますし、昼休みにいつもこんなメンバーで集まって話していますので、勝手に会議室使って。ご飯食べたあとに、トランプしながら話したりとかしたり、よく飲みに行ったりだとかは。同期で特別仲いい感じはありますね。

(どうでしょうか、結構、不満とかそんな話も出ますか?)

出ますね。人によっては出ますね。

(結局どうなるんですかね。みんなで「そうだ、そうだ」って感じになるんですか?)

みんな仕事が違うので、やはりいろいろな意見が出るんですけど、「そうだ、そうだ」という人もいるし、「それは仕方ないだろう」というか、「それはどっちもどっちなんじゃないかな」みたいな話はよくなりますよね。

(結局、収まるほうになることが多いの？ それとも火がつくほうになることが多いの。)

あきらめに近いですね。(SD氏。職歴2年、男性)

再び、上司や先輩社員からの指摘であるが、仕事に向き合う姿勢が「アワリー感覚」になっているとの指摘である。アワリーの感覚とは、時間給で働く感覚で仕事をしていると言うことである。本来は仕事の目的を達成するために努力するはずであるが、決められた時間分働くことで満足してしまっているという状況である。

仕事の目的で来ていないんですよ。結局、何時間働くかでやっているし、結局、「何をしたの」と聞いたら「何時間働きました」ということと同じような答しか帰ってこない。「これをやるためにこういう風にやったんです」ではなくて「これとこれとこれをこれだけやりました」という量での答えが多い。だから多分、彼らの意識の中では目的に対して動いているのではないな、という話になる。うちの何人かの話をしているんですが。(中略) 残業付いた分だけもらえるから、それだけで終わっているんですよ。僕らの頃は、やるかやらないかというのは、自分がやりたいかやりたくないかで決めていた。(TN氏。職歴24年、男性)

次も同様の感覚であるが、「仕事はやるが、それ以外では努力しない」という指摘である。

話を聞いてみたりもするんですけど、あまり、なんというかな、あまり打てば響くという感じではないですね。なんていうのかな、自分のキャリアとして自分自身が、仕事以外の部分で力を掛けて成長するということに関する比率は、ちょっと落ちてるんじゃないかという気がします。例えば、それが英語であったり、英語はまだそれでもいくらかの人が趣味的な部分としてやっている部

分はあると思うんですけど、われわれの世界で言うと、例えば技術の話であったり、設計の技術であったり、あるいは部品の適用技術であったり、あるいはそういう工学とか、そういうものに関する勉強というか自己啓発に値するようなことが、仕事の上ではかなり一生懸命やるんだけど、仕事を離れたときにやるのかと言ったときに、ちょっとそれは、以前僕らのときの感覚よりも薄いような気がしますね。やはり、そういうのを、教育、あるいは外から与えられる機会に頼っている的なところが、やはりあるように思いますね。モチベーションや普段の仕事の上で話すことというのは、かなり前向きなことでやりたいということは、話は出てくるんだけど、では具体的に「自分の時間を使って何をやってるの」と言ったときに、例えば本買って読んでみるとか、あるいは展示会とかそういうのがあったら、自分のプライベートの時間を使って行ってみるとかということに関しては、以前よりは行かなくなっているように思いますね。（KN氏。職歴21年、男性）

同様に、「下積みや回り道に意義を感じない」という傾向も指摘されている。

何か壁を作っているような感じはしますね。すごい割り切って仕事は仕事、それ以外はもう関わらないわよっていうと、まあ仕事に支障は出ないかもしれないけど、やっぱり何か壁があるような。

（NM氏。職歴16年、女性）

メンタリング行動を有効な成長機会とするためには、与えられる機会や言動を貪欲に、取り込んでいく、ある種のがむしゃらさが必要に思う。これは、メンターの側の視点に立てば「ぜひ面倒をみてやろう」と思える人である。無論、若手社員側の声にも配慮すべきであるが、メンタリング行動の促進には、メンターへのアプローチだけでなく、プロテジェ側への取り組みが重要と言える。

(3) 職場における変化の要因

職場における変化要因としては、表 30 に示す通り、①「協働意識の薄れ」、②「職場と

して教えるゆとりや余裕がなくなった」こと、③「コミュニケーションの変化」という 3 つを抽出した。

《表30》「職場における変化」

1.協働意識の薄れ
価値観・方向性が共有されていない 連帯感がない 職場の秩序が崩壊(チーム) 実務リーダーがいない 管理スパンが大きくなりすぎ 良い意味での階層意識や「らしさ」が崩壊 良い意味での階層意識や「らしさ」が崩壊
2.職場として、教えるゆとりや余裕がなくなった
失敗できない重圧が強い 報告などの仕事が増えた マンツーマンで教える余裕がない マンツーマンで教える余裕がない 一人ひとりを育てる体制がとれない 一人ひとりを育てる体制がとれない 雰囲気ぎすぎすしている 任せると言いながら丸投げになっている
3.コミュニケーションの変化
直接会って話をしない インフォーマルな付き合いの減少 インフォーマルな付き合いの減少 インフォーマルな付き合いの減少 部門を超えたコミュニケーションの減少 部門を超えたコミュニケーションの減少 部門を超えたコミュニケーションの減少 仲良しグループに閉じこもる

「協働意識の薄れ」とは、「良い意味での階層意識やそれぞれの役割や分担に基づく『らしさ』」が失われて、チームとして物事に取り組んでいく基盤が崩れつつある現状を指摘している。組織や命令系統のフラット化によって、管理者の管理スパンが大きくなりすぎ、チーム全体に目が行き届かなくなっていることも同種の懸念と言える。

では、インタビュー調査の語りから内容を確認する。

最初は、「階層意識やらしさが崩壊」しているとの指摘である。

今、仕事の進め方が、部長から下り、マネージャーがいて、AMがいて、担当者がいるという、組織上はそうなっていますけれども、仕事が直接的に担当者から部長に上がってきたりするんです。最初は非常に戸惑いまして、「これは全部AMに聞きなさい」という話をして、全部退けたり、ちょっと足りない部分があったりすると、マネージャーを通して「こういうところをちゃんと指導しなさい」という、そっちへ要した時間はかなりあります。だから、最近では、担当者から当然仕事が上がってきても、「これはAMは見ているのか」とか「Mは承認しているのか」ということを一々確認していますけれども。（SM氏。職歴27年、男性）

今は、チームによってちょっと違いますけど、フラット化しているような感じがありますね。確かにマネージャーである私と担当者で、毎日のようにしゃべってますね。自分の時は、しゃべったことなかったです。（NK氏。職歴22年、男性）

筆者の経験からしても、以前は、入社年度が2年違ったら、経験や能力の面で、大人と子供ぐらいの違いがあったことを記憶している。逆に言うと、入社から2年も立てば、いろいろ教えてくれた先輩社員の代わりに、後輩を教える側にならなくてはならなかった。これが結構なプレッシャーだったと記憶している。しかし、今職場を見渡すと、マネージャー以上の管理者を除いては、みんな同列の仲間のような感覚で仕事をしているように感じられる。階層的な役割分担がなくなることで、すべてを管理者に依存し、先輩社員や初級管理者による後輩や部下に対するメンタリング行動の不活性化を懸念する。

次に、「職場として教えるゆとりや余裕がない」とは、職場自体の忙しさに基づく「ぎすぎすした」雰囲気のことを指しており、ちょっとした雑談の延長線上にメンタリングが成立していた、かつての職場の環境が崩壊していることを意味している。

こうした中、次の語りは、組織に「失敗できない重圧が強い」ことを指摘している。

昔は、ある意味その辺が、少し、ふてぶてしいというか、失敗してもしょうがないね、みたいなところが許されていた。失敗しても、みんな、先輩も含めて寄ってたかってリカバーして、なんとかやってよかったな、というようなところがあるけれども、今は、みんなびくびくしながら、失敗は「とてもできない」みたいなところがあるように感じます。（KN氏。職歴21年、男性）

次に、「コミュニケーションの変化」とは、特にEメールの普及によって、職場内ですら、直接会話をする機会が減った状況を指している。このことを指摘する調査協力者は非常に多かった。職場によっては、職場内におけるメール配信を禁止にするなどの対応をとっている場合もあるようだが、隣の人とすら会話を持たない中で、面倒を見るといったメンタリング行動が促進されるとは考えにくく、対応策の検討が必要である。また、インフォーマルな付き合いが減少したとの指摘も多かった。業務を離れた場でそれぞれの意外な側面を発見することから関係性が深まるケースは多く、こうした機会が目に見えて減っていることは、メンタリング行動をはぐくむ機会を損なっていると言える。

一番変わったと思うのは、会話も少なくなっていることがありますね。やはりパソコンに向かって時間が長いので。チームの中でもそういう話、相談事とか、ちょっとした無駄話というあれですが、それで和むような雰囲気があったんですが。それがだんだんと減ってきているのはあると思います。（YM氏。職歴15年、男性）

昔は、どっちかといったら、コミュニケーションしないと情報をもたらる手段がなかったんです。電話もそうですよね、メールもないし。とにかくコミュニケーションしないと仕事がうまく進まないという状態だったはずなんです。今って、極端な話、コミュニケーションしなくても情報は取りに行けるし、極端過ぎるかもしれませんが、仕事をやろうと思ったらできるような環境になってます

よね。(MZ氏。職歴18年、男性)

ここまで、メンター側、プロテジェ側、そして職場の観点から、メンタリング行動を変化させてきた要因を検証した。少数サンプルからのまとめではあるが、それぞれ調査協力者の現場感覚豊かなコメントと言え、調査対象企業の現状をあらわしているものと思う。続いては、これらも踏まえ、さらに、メンター、プロテジェ、職場の変化を誘発している根本的な要因を検証していく。

(4)変化をもたらしている要因

変化をもたらしている要因に関しても、インタビュー結果の中から、コードを抽出し、それを 2 次コードで概念的なまとめとするステップで分析した。その際、すでに説明したメンター、プロテジェ、職場における変化の要因をコード化する際の参考とすることで、関連を持たせるように意識した。

表 31 にまとめる通り、コーディングの結果、根本的な変化の要因は、①「仕事の進め方の変化」、②「IT 化による変化」、③「個に対する価値観の変化」、④「人づくりの断絶」、⑤「短期・成果志向で余裕がない」という 5 つに集約できる。

《表31》「変化の要因」

<p>1. 仕事の進め方の変化(組織のフラット化の影響)</p> <p>組織における階層の崩れ 組織における階層の崩れ 派遣社員の増加 相互関係、信頼関係の薄れ チーム業務の減少 目標になる先輩社員を傍に置く余裕がない (全員プレーヤー)</p>	<p>4. 人づくりの断絶</p> <p>教えられる人がいなくなった 教えられる人がいなくなった 教えられる人がいなくなった 教えられる人がいなくなった 年功序列崩壊と個の尊重により、団子化とバラつき 支援するほど、ひ弱になる 支援するほど、ひ弱になる</p>
<p>2. IT化による変化</p> <p>IT化の弊害(コピペ世代: 自分で考えない) PCやメールの弊害(会話がなない) PCやメールの弊害(会話がなない) PCやメールの弊害(会話がなない)</p>	<p>5. 短期・成果志向で余裕がない</p> <p>求められるものの変化 会社に余裕がない(競争激化) 会社に余裕がない(競争激化) 突発仕事が多い 報告するための仕事が多い 報告するための仕事が多い 時間的余裕のなさ 時間的余裕のなさ 時間的余裕のなさ 時間的余裕のなさ 時間的余裕のなさ</p>
<p>3. 個に対する価値観の変化</p> <p>「個」の尊重に対する行き過ぎ: 遠慮と躊躇 面倒見に対する価値観の変化 長く働こうという意識の弱さ(辞めるリスク)</p>	

まず「仕事の進め方の変化」とは、「組織における従来の階層構造が崩れてしまい、職場における業務の進め方」が大きく変わってしまったことを示している。いわゆる組織のフラット化であるが、フラット化が進むことで、初級管理者や先輩社員が若手の指導や育成を行っていた構図が崩れてきている。実際、上位職がダイレクトにメンバーを指導する関係において、中間の位置づけにある社員が割り込むことは難しく、これが職場における先輩社員と若手社員のメンタリング関係構築を難しくしている。また、上位職と各担当者が直接やりとりすることで、メンバーは個々に上位職から指示された業務を行う機会が増え、「チームで業務を行う機会」の減少すら招いている。

次の語りは、このフラット化がもたらす課題について指摘している。一部の管理者に役割が集中し、コミュニケーションがボトルネックになっている様子が窺える。

「一番大きいのは、組織がフラットに運用されて、管理者が担当者全員を直接見なければならなくなったことです。もちろん、昔と同じように、AM や主幹といった役職者もいますよ。しかし、これだけ短期に結果を出そうとしたら、われわれが直接指示を出して判断せざるを得ない。そうす

ると、間に誰がいようとも、ダイレクトに担当者とやり取りをするようになる。パラレルに、管理者と1対多のレポート関係ができてしまう。途中の役職者や中堅社員は中抜きの状態です。こんな状態で、もっと管理職にがんばれと言っても限界があります。一人の人間が、やりとりできる人数は、限られてますから。」(SM氏。職歴27年、男性)

2番目の「IT化による変化」とは「PCやEメールの弊害」のことである。マスコミなどでも取り上げられ社会問題化しつつあるが、IT技術を活用し、既存の情報をコピー&ペーストするだけでアウトプットを作れる時代となり、「自分で考えない」風潮が顕著になっている。これは職場においても、わからないことはすぐに聞くといった症状となって表れている。先に触れたように、自らが対応を検討することもなく、「どうしましょう」と聞きに来るとするのは、今回の調査に限らず、よく耳にする問題提起である。

また、先にも述べた通りEメールの弊害を指摘する調査協力者も多かった。相手が忙しそうなのでメールを送る、たくさんメールが来るから忙しい、こうした負の連鎖を切り崩し、フランクにコミュニケーションしていける環境が必要である。

3番目の「個に対する価値観の変化」とは、「個」の尊重やハラスメントへの対応を意識しすぎるために、一人ひとりへの対応が遠慮や躊躇気味になっている点である。キャリア開発においても同様で、一人ひとりを尊重することと、基本をしっかり身につけることは決して異なっていないが、実際には「キャリア」イコール「個人の希望」を大切にして、決して押し付けたり強制してはならないといった捉え方が主流である。コーチング研修を徹底しすぎたために、叱ったり、強く言えなくなったといったことも、同様の傾向である。

4番目の「人づくりの断絶」とは、「教えられる人がいなくなった」ということに尽きる。その背景には、バブル期に大量の採用を行ったが、①マンツーマン的なメンタリング行動をベースとする従来の人材育成のしくみでは、これら大量な人材すべてを育成しきれなかったこと、さらに、②バブル崩壊後に新人の採用を抑制したために後輩を教える経験を積むことができなかったことから、育つための機会を二重に失ったことがある。

5 番目の「短期・成果志向で余裕がない」という要因は、もっとも多くの調査協力者が挙げた要因である。業務のやり方が、より短期志向・成果主義的なものとなり、「時間的余裕のなさ」に、精神的なものが加わり、じっくりと面倒を見る余裕がなくなっている、という見方である。職場の風土の変化は顕著であり、多くの人がこういうマインドになっているために、なかなかメンタリング行動が促進されないという状況がある。

4-5 発見事実のまとめ

4-5-1 職場におけるメンタリング行動の実態

研究課題(1)に掲げた「日本企業の職場におけるメンタリング行動は、どのように行われているのか」について、①メンタリング関係、②メンタリング行動の中身、③先輩社員と上司によるメンタリングの違い、④メンタリング行動の継承性の観点から検証した。

今回の調査を通して、1つの企業の事例であるが、職場におけるメンタリング行動がどのように行われているかについて概要が整理できるとともに、米国の研究にはない日本の企業におけるメンタリング行動の特徴の一端が見えてきた。検証結果をまとめることで、研究課題(1)に関する回答としたい。

今回の研究は、調査協力者 33 名に「あの人には面倒見てもらったな」と思う人を答えてもらい、その人をメンターと位置づけ、また、その人から受けた「面倒見」を調査協力者に対するメンタリング行動とみなして分析した。該当する調査協力者のうち、80.9%が新人時代（入社後 5 年程度まで）の体験を回答し、本調査は、新人時代を中心としたメンタリング行動に関する定性調査とすることができる。

Kram のメンタリング行動を構成する概念の分類に基づくと、調査協力会社でのメンタリング行動は、その 70.3%がキャリア的機能であり、なかでも「コーチング（訓練）」に関わる内容が全体の 6 割以上を占めた。**Kram** の分類に基づく欧米における定量性のある研究結果は手元にないが、調査協力者では、コーチング（訓練）を主体とするキャリア的機能が、メンタリング行動の主体となっている点に特徴があると言える。

メンターは、プロテジェから見て先輩社員、上司、その他の 3 通りであったが、そのうち、先輩社員が 57.5%を占めた。調査協力者の中には、その当時の職場に先輩社員がいなかった場合も含まれるため、新入社員などでは先輩社員をメンターとする場合が一般的と言える。先輩社員をメンターとする理由を「身近な存在である」、「同じ目線で相談できる」ためとしているが、先輩社員をメンターとしたメンタリング行動が活発なことも、先輩社員と言う概念の乏しい欧米とは異なる点と言える。

先輩社員によるメンタリング行動において、「仕事の仕方や基本を教わった」など業務経験やスキルを伝承するというものが多く、プロテジェが実務を進める上での支援が主体になっていることがわかった。しかし、一方で「インフォーマルにつきあってくれた」、「落ち込んだ時に励ましたり/助言してくれた」など、心理・社会的機能に属するメンタリング行動が、上司に比べ相対的に多く、先輩社員が「親友」的な立場からプロテジェを支えていることもわかった。上司によるメンタリング行動は、「成長の機会を与えてくれた」、「リーダーとしての仕事の進め方を学んだ」など、プロテジェの将来に向けた成長や活躍に影響を与えるメンタリング行動が主体であり、この点に先輩社員との違いが見られ、ある種の役割分担がされている。

これらから、欧米におけるメンタリング行動では、上司以上の階層がキャリア的機能、心理・社会的機能に関わる支援を行うのに対して、調査対象企業の職場におけるメンタリング行動は「コーチング（訓練）」を主体とし、上司にとどまらず、先輩社員がメンターとなり、職場をあげて後進の支援を果たしており、ここに日本企業の職場におけるメンタリング行動の特徴があると考えられる。

4-5-2 メンタリング行動のプラスの影響

今回の調査では、メンタリング行動によって、プロテジェ、メンター、職場の **3** つに対して、次のようなプラスの効果が確認できた。その概要をまとめることで、研究課題**(2)**に掲げた「メンタリング行動は、組織や職場にどのような影響（成果）を及ぼすのか」に関する回答としたい。

プロテジェでは、調査協力者の **8** 割以上が、メンタリング行動を通じて「学習の促進」のあったことを自らへのプラスの影響として語っている。具体的には「仕事を極める」、「人と接する」、「考える」といった観点から学習が促進されている。いずれも、業務遂行を行っていく上で基本と言えるスキルや能力と言え、メンタリングが一人前に仕事を行えるようになるために、重要な役割を果たしていると言える。また、相対的には件数こそ少な

ったが、「成長の目標感ができた」、「マインドセットの助けになった」など、心理・社会的な観点からもプラスの影響が確認できた。

メンターでは、メンタリング行動を通じて、キャリア的観点からは「新たな気づきを得られた」「自分の考えを再確認できた」と言った「知識・技術の向上と再確認」の事例が、心理・社会的観点からは「人のためになっている充足感が得られた」、「プロテジェから元気をもらえた」と言った「職務満足や意欲の向上」の事例がそれぞれプラスの影響として確認できた。また、「後継者の獲得」もプラスの影響の一つと言える。

職場や組織に対するプラスの影響では、業務を円滑に遂行することを支援する一方で、職場が期待する「人づくり」とチームとして成果を出せる「職場づくり」につながっていることが検証できた。特に職場づくりにおいては、「個とチームの強さの両立」、「職場が丸となる」ことに対して、職場におけるメンタリング行動が大きな役割を果たしている。

「価値観の伝承」に関しては、「仕事に対する姿勢/考え方」、「上司としての姿勢/考え方」などを中心に、職場やメンター自身の価値観が伝承/継承されていた。特に「仕事に対する姿勢/考え方」を多くのプロテジェが継承しており、その後の業務遂行における基礎づくりとなっている。また、この「仕事に対する姿勢/考え方」については、領域ごとの違いが明確で、業務遂行に直結する形で原理・原則や知恵・ノウハウが伝承されていることが検証できた。また、「人づくり」の項に分類したが、「仕事の基本」や「スキルやノウハウ」を伝える過程においても価値観の伝承が行われている。

以上見てきたように、職場におけるメンタリング行動は、これらを通じて、着実に「人づくり」や「職場づくり」を継承していることが検証できた。そして、いずれも、その職場やメンター自身が長年の経験と知恵の蓄積である「価値観」を伝承することで、マニュアルなどの明示的な伝達レベルにとどまらない、より奥の深い人づくりや職場づくりを可能にしている。

研究課題(2)では、メンタリング行動が組織や職場に及ぼす影響について検証を試みたが、

課題設定の発端は「職場において、先人の知恵や経験をどのように後進に継承しているか」というテーマに向き合うことであった。今回の検証を通じて、職場におけるメンタリング行動は、**Swap et al.(2001)**の言う通り「語り伝え (story telling)」を含む形で、職場に蓄積する「暗黙知」をメンターを通じてプロテジェに伝承する役割を果たしていると言える。

4-5-3 メンタリング行動の世代による相違点

研究課題(3)では、「職場におけるメンタリング行動に、世代による変化はあるのか。また、あるとすれば、その要因はどこにあるのか」について検証した。

検証にあたっては、調査協力者を **1970** 年代入社世代①から、新入社員である世代⑥までの **6** つに分類し、世代による比較を行った。

まず、メンタリング行動の中身に関する比較では、世代の変遷とともに、次のような推移が見られた。世代①と世代②では「基本を徹底した後は、突き放す」というスタンスであったが、世代③では「徐々に教える・助ける方向にシフト」していき、世代④からは「ていねいに教える・助ける」傾向が定着していく。さらに、メンタリング行動の現状を表す世代⑥においては、上司に至るまで「ていねいに教える・助ける」という姿勢が定着している。これをまとめると、メンタリング行動の中身は、バブル期を境に、「機会を与えて大きく育てよう」というスタンスから、「ていねいに大切に支援しよう」というスタンスへと、プロテジェに対する向き合う姿勢に変化が窺える。

こうした世代間の変化が窺える中、調査協力者が現状をどのように実感しているかを検証したところ、世代①から⑤までの **26** 名中 **23** 名が「変化がある」と回答し、変化の内容は「職場におけるメンバー間の関係が希薄になった」が **15** 名と圧倒的に多かった。個人ごとの問題ではない、組織的な兆候があると考えられる。

メンター側の変化としては、上司、先輩社員ともに、「目先の業務に手いっぱい、余裕がない」ことが第 **1** の理由であるが、価値観の変化も窺える。かつて厳しく指導していた層も社会的な背景から遠慮がちに若手社員と接している。

プロテジェ側の変化としては、若手社員の価値観、仕事観に変化が見られるとの指摘が多い。この大半は上司や先輩社員からの指摘であるが、「受身な姿勢」、「自分で考えない」、「自分たちの殻に閉じこもる」、あるいは、「アワリー感覚」、「自分本位」といった問いかけが列挙される。

職場における変化は、「協働意識の薄れ」、「教えるゆとりや余裕のなさ」、「コミュニケーションの変化」が挙げられる。

これらの変化をもたらしている要因は、「組織のフラット化の影響」、「IT化による変化」、「個に対する価値観の変化」、「人づくりの断絶」と「短期・成果志向で余裕がない」ことにまとめられた。

人づくりや職場づくりを支えてきたメンタリング行動を継承していくには、これらの変化を踏まえ対応の検討が必要と言える。

第5章 エキスパート・レビュー

本論文の発見事実（第4章）は、調査対象企業であるマツダに勤務する調査協力者33名のインタビュー結果に基づきまとめられており、マツダ社内におけるメンタリング行動の実態を提示している。一方、本論文の研究成果をより広く発展させていくためには、発見事実の一般化が欠かせず、今回、「エキスパート・レビュー」と位置づけ、日本の製造業を代表する4社の人事担当の方にご意見を頂戴し、マツダ以外の企業において、本論文の発見事実と類似の傾向があると言えるかを検証した。すでに各社とも、それぞれの問題意識に基づき取り組みを開始されており、「職場におけるメンタリング行動」の方向性を指し示す意味から併せて提示する。

5-1 エキスパート・レビューの概要

5-1-1 エキスパート・レビューの概要

今回のレビューは、筆者が研究の主旨・目的を説明の上で個別に協力を依頼し、調査協力者様のご理解とご厚意に基づき実現した。なお、実名の掲載については事前に承諾を得ている。

(1)調査協力者（筆者訪問順）

今回の調査ご協力いただいた方を表32で紹介する。

《表32》「調査協力者(エキスパートレビュー)」

①トヨタ自動車株式会社	人材開発部長 トヨタインスティテュート 主査 人材開発部第1人事室第2人事グループ	犬塚 力氏 斎藤 万里氏
②キヤノン株式会社	人事本部ヒューマン・リレーションズセンター 所長	日比野 泰彦氏
③日産自動車株式会社	人事部人事企画グループ 主担 (兼) 採用・異動グループ 主担	米田 達哉氏
④株式会社デンソー	人事部グローバル人材育成室 室長 人事部グローバル人材育成室 階層別教育企画グループ グループリーダー	中木 章五氏 加藤 亮三氏

(2)調査期間 2008年8月4日から8月6日

(3)調査場所 筆者が各社を訪問

(4)調査概要

①研究の趣旨と発見事実の概略を資料に基づき説明。(20分程度)

②筆者説明内容ならびに各社の状況について、半構造化インタビューを実施。(1時間程度)

5-2 エキスパート・レビュー

5-2-1 総論

本論文の発見事実に関する説明に対して、すべての企業から同様の認識があるとのコメントを頂戴できた。リップサービスの要素も含まれる定性的な評価ではあるが、日頃より人事を担当される立場におられる方から同意を得られたことで、当論文の発見事実が日本企業におけるメンタリング行動の現状や過去からの変化の傾向を示す事例の一つであると結論づけられる。以下に、調査協力者のコメントの一部を示す。

いや、もうまったく、と言っていいほど、こういう形での調査、要は年代ごとにこういうヒアリングをして、ここ最近の実態を調査するようなことをしてなかったんですけども、おそらく、われわれが想定していた意見は、ほぼ、ここに書いてあるとおりでないかなと思いました。思ったというのは、われわれもまったく同じような問題意識があって、ここ数年取り組んできたものがあるものですから、その取り組みの背景はまったくここに書いてあるとおりでないかなという意味です。(トヨタ 犬塚氏)

いろいろな職場があるのですが、総じて同じような傾向があるように思いますね。やはり「若手が元気がないね」というような話とか、「課長が忙しすぎるね」というような話は、頻度としては一番多いぐらいの話題になりますね。なので、実際にその職場とか、例えば仕事を進めていくなか

で、集団をどういう風に動かして目標を達成するか、という時は、課長が頑張っているかとか、入社5年目～10年目ぐらいの先輩格の人達が頑張っているのか、元気なのかというのは、問題意識として、それぞれの職場にあるのではないかな、と思うんですよね。（キヤノン 日比野氏）

5-2-2 各社におけるメンタリング行動を取り巻く現状と課題認識

エキスパートレビューとしての各論に入るにあたり、まず、各社におけるメンタリング行動に関する現状について取りまとめる。これらを背景に、後述のコメントをいただいていることへの理解としてほしい。

(1) トヨタ自動車株式会社（以下トヨタと略す）

組織をフラット化したことなどを背景として、一般的に「伝承」が得意と言われるトヨタ社内でも、「暗黙知」が伝わらなくなったなどの状況が語られる。一方、これに対して、後述する「小集団化」活動など、「育てる人を育てる」職場力向上活動への取り組みが進行中である。

・フラット化による弊害で、「面倒見」ができない

それまでの係長、副課長、課長、次長とかを、一気に3つぐらいの階層にしたわけですが、当然のことながら、一人当たりのスパンが広がって、どんどん面倒見ができないような状況になっていったわけです。そうなっていったのは、やっぱり2000年以降、われわれが想定している以上に会社規模が成長しちゃった、どんどん拡大しちゃったということで、若い人がどんどん入ってくるわ、社外の戦力はどんどん入ってくるわで、それこそ、この状況が本当にひどい、さらに目を追うごとにひどくなっていく状態になってきた。それは業務品質にも影響が出だした、みたいなことがあったものですから、そこで、そろそろ本気で人事制度でやらなければいけないだろうと言いつつ、2005年の終わりぐらいです。

・暗黙知の伝承が難しい

うちの中での時代とか、世代間での比較でいくと、やっぱり明らかに、そこは弱まっていたなという感じです。やっぱり全然、暗黙知的な部分も含めた技能の伝承というか、勘どころが伝わっていないと言っている人はむちゃくちゃいましたし。

「考える人を育てる」というのと「育てる人を育てる」という、この2つがやはりわれわれの人材育成の基本だなと思っていて、この「考える人を育てる」ことがそもそもできてなかったのですから、当然のことながら、「育てる人を育てる」ところまで思いがおよばないみたい。そういうことで、全体の職場力が落ちてきたようなことかなと僕らは言っているんです。（トヨタ 犬塚氏）

(2)キヤノン株式会社（以下キヤノンと略す）

キヤノンでは、キャリアカウンセリングを担当する日比野氏の実感として、忙しさのあまり、メンタリングやコーチングなど、職場においてメンバーに対して丁寧に面倒見る機能が弱くなっているのでは、と警鐘を鳴らす。

現場の職場のなかで、丁寧に部下のことを見切れなくなってきた部分がきつとあって、その職場のなかでメンタリングやコーチングのような丁寧に人を見てあげるといふ機能が、忙しさのあまりに、あるいはスピードがどんどん速くなってきたり、多様になってきたことによる複雑化のなかで、どうも手が回らなくなって、こぼれ落ちるようになってきた。そこを問題点として捉えています。

（キヤノン 日比野氏）

(3)日産自動車株式会社（以下日産と略す）

日産では、今春より、先輩社員による「メンター制度」が導入され、しっかりと新入社員の面倒をみるための仕組み的なアプローチが行われている。

新入社員等の若手社員に対してメンターを付けて、面倒を見ていこう、といった人事の制度、仕組みを、この春から統一して入れたんですね。今回のご研究のなかで、そのメンターを受ける方、やはり組織として、いわゆる先輩ですよね。先輩の位置付けを仕事を教えることを超え、より重要なことは仕事以外のことで何かを伝えていく、面倒を見るということ。これを組織として欲していたというか、そういうのがここ1~2年の弊社の状況だと思います。（日産 米田氏）

(4)株式会社デンソー（以下デンソーと略す）

デンソーの場合も、トヨタ同様、組織のフラット化を背景として、職場におけるメンタリング行動（OJT）の機能不全が重要課題となっている。現在は、その反省から、OJTの再構築に向けた活動を展開中である。

現状はどうかというと、いろんな要因がありますけど、（メンタリング行動は）非常に弱くなっています。私どもの場合は、バブルの崩壊のあとに、非常に苦しかったときに、意思決定の迅速化ということを目的にして組織のフラット化ということがありました。（中略）そのころから、もう答えを出さずに考えさせるということをする時間的な余裕もなくなりましたし、組織自体も、それをやりづらいということで、明確に弱くなったということがあります。（中略）メンタリング、OJTなんかも、いったん弱くなってから振り返ると「やっぱりメリットがあった」という声がすごく強くなっていて、「人を育成する基本はああいうOJTだな」「研修じゃないな」という考え方がはつきりしてきました。（デンソー 中木氏）

5-2-3 各社における「かつて」のメンタリング行動

(1)かつてのメンタリング行動

今回調査協力いただいた4社は、いずれも日本の製造業を代表する企業である。筆者があらためて説明するまでもなく、いずれも「モノづくり」やそれを支える「人づくり」に熱心な企業と言える。「かつて」の話においては、それぞれ、OJTをベースとしたメンタリ

ング行動が活発に行われ、また、上司や先輩社員とのメンタリング関係が密接な関係にあったことが語られた。

私どもの会社では、**OJT**という言い方で、要するに先輩、あるいは周囲の者が新しく入ってきた者、あるいは下級者に対して、ここでいう面倒をみるということです。私が入社した**1980**年代前半のころは、この会社は非常に活発だったと思います。当時の**OJT**のやり方は、特に決まったマニュアル等があったわけではないんですけど、自然にやられていたのは、「まず簡単には答えを教えない」ということです。新人が資料を作って持ってきます。「ダメだ、これじゃ」と突き返す。どこが悪いかわからない。どこが悪いかわからない。自分で考えろという、まずそういうやり取りがあって、「何が悪いんだろうな」と、自分で考えて、誰かほかの人に資料を見せて聞いてみたり。「ここかな」と思って、直して持っていく。「違う」とまた突き返されるということを何度か繰り返すことによって、考えさせて気づかせるという、そういうことを当時の人たちはすごく重視していたんだろうなと思います。私が新入社員当時、「『ダメだ』とだけ言って、何がダメなのか、ちっとも教えてくれない。何なんだ、この会社は。」そういう会話はよくありました。また、もうひとつ、そういうときに……「ダメだ」というところから入るんですけど、上司や先輩も自分もそうだったときに、どう対処したかというようなことはチョロチョロ言ってくれるんです。仕事の取り組み姿勢をそういう中で語ってくれたりするということなのですが、ここでおっしゃるメンタリングだったのかなと思います。これは事務・技術、問わず、非常にされていたと思います。(デンソー 中木氏)

私が**1983**年に入社した頃は、上司、先輩と一緒に毎日、毎日、お昼も夜も一緒でしたね。そんななかから、先輩なり上司はプライベートも含めて、どういう生活のパターンでおられるのか、質問しなくてもじわっとわかってくる。そんななかで、「こういう考え方なんだな」ということも含めてわかってくると、それなりの「じゃあこのタイミングで話を持って行こう」「このテーマはいいな」と自然と身に付いたというか、すり込まれたという感覚はあります。(キヤノン 日比野氏)

私は電力会社に入っていて、営業所にいたのですが、階層がたくさんありました。先輩のその先輩のその先輩がいて。仕事もそうですし、インフォーマルもそうですし、可愛がってもらいましたね。それが楽しかったですよね。仕事の本質だとかね。時代なんでしょうかね。自分の1つ上の先輩が、そのまた2つ上の先輩を尊敬しているし、またその先輩はまたその先輩を尊敬していると、下から見ると3つ上の階層の上の先輩は、やはりそれなりの先輩に見えるんですよ。今思うと、多分仕事のレベルはそれほどでもないと思うんですが。でもそこで、組織の規律であったり、秩序であったり、それからその組織に対する愛着心であったり、商品に対する愛着は出てくると思うんですよね。そういったものは、階層があったからかもしれませんし、少なくとも個人の経験だと、その組織に対する愛着心だとか、先輩という人に対する信頼といったことは、すごく大きかったと思います。（日産 米田氏。前職の電力会社における経験）

いずれも調査協力者自身の実体験に基づく語りであり、それぞれの会社に、中身の濃いメンタリング関係が存在していたことを裏付ける。また、いずれの語りにおいても、こうしたメンタリング行動が「よかったこと」、「失うべきではないこと」として語られており、日本の製造業において、OJT などの上司・先輩社員が後輩の面倒を見るメンタリング関係が、人づくりや企業や職場の強さを伝承していく土壌になっていたと推察できる。

5-2-4 メンタリング行動の変化（問題意識）

続いて、各社におけるメンタリング行動の変化の状況について検証する。マツダ調査における発見事実が、企業を超えた事象と言えるか、エキスパート・レビューの語りを通して確認していく。

(1)若手社員の変化

①受身な姿勢

先の発見事実で、若手社員が「受身」な傾向にあることを指摘したが、今回のレビューにおいても同様の状況の存在が確認された。

加えて、職場や新人研修の場の観察を通して、若手社員の「気の使い方」に関する指摘をいただいた。若手社員が自ら「枠組み」を形成し、そこから飛び出して行こうとしないならば、今後とも周囲とのメンタリング関係は深まりにくく、コミュニケーションやメンターからの伝承を妨げる要因になる。

*OJT*でも、メンタリングでも、自分から学び取るだとか、積極的に働きかけているという姿勢が弱い。待ちの姿勢がすごく多い。言われたことはきっちりやるけども、自分から積極的に働きかけるといのは、ものすごく弱いと思っています。なので、私はフォローシップという言い方をしていますが、リーダーシップと並行してフォローシップをしっかりと教えないと、チームとして成立しないと思います。新入社員をみていますと、チームを作って、リーダーを決めて、何か課題を与えて、さあ、よーいドンとやると、リーダーのいうことはきくけども、自分からはリーダーに働きかけないとか、メンバー同士で協力関係をうまく作って、リーダーを支えてあげるとかいうことは、昔は自然にやれたと思うんですけど、新人はそういうことが極めてへたくそなんです。逆に、「何か言ったら、悪いよ」と、そういう変な気のつかい方をする。「彼がリーダーなんだから、言ってくれたことはやるから。でも、彼がリーダーなんだから、こちらからああだ、こうだ言ったら、彼に悪いよ」と、こういうことを言うんです。これはまたすごく問題を抱えてるなと思っていました。ここのところは新入社員で入ってきた導入教育の段階から何とかしなければいけないなと思っています。（デンソー 中木氏）

②かばい合うコミュニティ

若手社員の意識や行動の変化における発見事実の一つである、「同期入社者同士で昼食を取る」という行為の存在が、複数の調査協力者との間で話題になった。先に、「かばい合うコミュニティ」の存在を指摘しているが、これも企業を越えた現象と言える。

犬塚：先ほどあった、若い人は同期だけで食事……あれはうちも、めっちゃめっちゃありますよ。

斎藤：2003年とか（犬塚：そのへんかなあ）2004年か5年ぐらいから……。

犬塚：もう確実にそうだよ。 （斎藤：そうですね、食堂見渡すと）食堂見ても絶対同期で食います。（トヨタ 犬塚氏、斎藤氏）

先程のお弁当を昼休みに食べるとか、そういったことについても、全く同じ状況にあると思います。やはり同期で食べていますね。この事業所は約7000人いますが、食堂が3つありまして、比較的大きな食堂です。そこに行きますと、多くは近しい職場のなかでの同期のようです。上司や先輩と食べているというよりは、（中略）私が以前いた職場では他の職場で同期と一緒に食べているような状況があったので、「うちは『上下で食べよう！』』」と言っていたことがありました。それは2000年ぐらいですから、2000年以前から、同期でお昼を食べるという状況が始まっていたと思いますね。それで抵抗していました（笑）。（キヤノン 日比野氏）

③閉鎖された関係性

さらに、日比野氏からは、このコミュニティは同期入社であるというにとどまらず、より閉鎖性の高い関係性の存在が予測できると指摘いただいた。若手社員が、自らの好みや、居心地の良さに基づく人間関係を重視し、業務を行う上でのつながりの必要性や業務を通じて深めた関係を大切にしていこうとする意識が弱まっていることを示唆している。

お昼を食べているグループのなかでも、同じ職場の先輩と新人が一緒にお昼を食べている場合でも、このグループはいつも固定的だ、という状況があるんですね。ですから少し複雑で、もしメンタリングをどんどん進めて先輩と後輩の関係を強めるといった時、その上手な強め方は少し単純でない感じがします。グループとグループの間の交流を、仕事のところでちゃんと持たないといけない、というような感覚があるんですね。AさんとBさんはよく仕事を教え合っているんだけど、

AさんとCは仕事を教え合うべき部分があるにしても、ちょっと弱いとか、そういうことが一般的にあるのではないかと、思うんです。丁寧にメンタリングをしている先輩については心を許して、就業後も飲みに行ったりすることができる。この裏返しだと思うのですが、自分にとって丁寧に見えてくれない先輩については、仕事上関わりがあったとしても、それほど積極的には行かないわけですね。これは竹内さんの調査の中にも現れていると思います。その時にもし単純に先輩と後輩の関係を強めるんだ、という流れでいくと、強調され過ぎちゃう部分と、弱まったままになってしまう部分が出てしまう感覚がある。また、全く切り口は異なることですが、いわゆるメンタル不調の人達の話をずっと個別に見ていきますと、やはり職場のなかでちょっとした相談ごとがなかなかできない。自分自身のなかで「これは自分でこうやらなきゃ」と真面目に思っていくんですが、それを受け止めてもらえるような先輩なり、周りの上司がいない。このようなケースでうつ状態、不調感が出てくるケースがあります。これは裏返しますと、集団に自分から入らないとか、入れてもらえないという人達が最近、少しずつ増えているような感覚があるんですね。これはまさに先輩だとか職場のメンタリングの機能が、もう少し引き込んでいくといいますか、日常のなかにそのグループがその人自身も入っているといいのですが、それが薄まってしまっているのは、単に仕事上のつながり、上下関係とか先輩後輩との関係を強めるだけではなくて、もっと共通の仲間意識が必要な、とは常々思っているんです。(キヤノン 日比野氏)

(2)上司・先輩社員の変化

①先輩社員が教えられない

上司や先輩社員に期待されるメンタリング行動は、単に仕事の進め方や知識・経験をプロテジェに教えることには限らないが、教えられるだけの内容を自らが持っているか、また教えることに対する自信めいたものを有しているかは、メンタリング行動全般を積極的に行えることと強く相関していると感じられる。一方、各社とも、「先輩社員が後輩に教えることができない」現状に言及しており、これが共通の悩みとなっている。各社とも、再度、「教える人を教える人」の養成に取り組み始めているが、企業を超えて「教えることの

伝承」ができていない現状が指摘できる。

後輩にきちんと教えなければいけないのだけれども、グループ長からも、ある種、権限委譲はされているのだけれども、今まで、やったことがないということです。後輩を教えるということがあまりなかったとか。例えば先輩自身がかつて上司と接してきたのは1日の10分の1だったのに、急に、自分の1日の3分の1を後輩に割くとなったときに、どうやって指導していいか分からないとか。今は転換点なので、そういった話は出てきてしかるべきだと思うんです。今、それがちょうど出ている時期です。（トヨタ 斎藤氏）

（筆者）実態としては、「4年生ぐらいとか、5年生ぐらいでは、まだ教えられない」ということがあるとのことですが、それはOJTをやってこなかったからということ、そのものなんですか。

そうですね、一応はOJT指導者が3年間付いてということにはなっているんですけども、ただ、そのOJT指導者がやっているOJTそのものがまだ弱かったんです。本当に、ここ1～2年ぐらいで、そのへんをかなり強力に、内容を強化していますけど、それ以前は、形としてはOJT指導者ということでやってたのですが、実体が伴ってないものですから、ちょっとそのあたりが……、まだ、ちょっと今の4年目の人を持つてくるには少し不安だなということです。（デンソー 中木氏）

②指示してあげないとできない

また、過去、上司や先輩社員からメンタリング行動を受けて経験を持つ先輩社員すら、自発的にメンター役を買ってでることが少なくなっているとの指摘もある。教えられるものを持ち、かつ、教える・教えられる関係を理解していながら、教えることへの行動につながっていないとの指摘は、今後の解決行動を検討していく上で、示唆に富むものである。

フラットになっているからかもしれませんが、上司として誰か先輩というものを据えて、意識付

け、動機付けするとともに、評価するのではなくて、それを教えておいてあげないと、やはりそういったことは機能しなくなってきていますね。私の職場では、そういう役割を担わせたい人物というのは、自分自身はそういったことをされてきて、価値観をわかっているんですよ。（中略）

「あなたが私に成り代わって、仕事の面倒を見る、声を掛けるだけかもしれないけれども、何か目配せ、気配りすることも重要なんだよ」ということを、過去、経験してきた人に対しても言ってあげないと、その人自身が「どこまでやっていいかわからない」。先輩自身がそうなっている。だからせっかくいいものを学んで、教えこまれた人が、それを伝授できないような感じはあるかもしれないですね。（日産 米田氏）

これは若手社員の変化の項で触れたデンソーの例と類似のケースと言えるが、先輩社員に関しても受身な姿勢にとどまり、積極的に自らの経験やスキルを後輩に伝承したり、面倒を見るといった行動につながらない現実があると言える。

③フォローができない

かつての上司は、厳しい反面で、やさしく思いやりのある面を併せ持っていた。これは、マツダ社内のインタビュー調査でも頻繁に出てきた発見事実であるが、いずれの企業でも同様の傾向として語られた。

私の年代は、よく言いますが、私たちが新人で、まさに **OJT** とかメンタリングを受けた人たちはフォローの仕方がうまかったなど。時々はガツンとかなり厳しいことを言うわけですけど、そのあと、ちょっと時間をおいてからまた来て、様子見に来たなという顔で、こちらがもう困って「あー」というのを何とか処理してくれるとか、そういうことがすごく上手な人が多かったなという気がしますけど、今はそういうところがないのかな、ちょっと弱いような気がします。だから、それができないので、逆に強く当たれないというところもあるのかもしれませんが。（デンソー 中木氏）

上記の指摘の通り、フォローができないことで厳しい対応ができないことが納得できる一方、厳しく対応した経験がないので、フォローがうまくならないことも考えられる。いずれにせよ、インタビュー結果における、多くの語りから、厳しい対応をすれば必然的に暖かいフォローを行うマインドにつながるケースが多いと解釈できる。

④良い上司の定義の変化

若手社員などプロテジェにとって、良い上司・先輩社員（メンター）の定義は価値観の変化とともに急速な変化が見られる。企業の行う施策も、そこに勤める人の価値観に影響を及ぼすが（そのために導入されている）、特定の一面が強調され過ぎ、本来求める形から逸脱してしまってる点への指摘がある。ここで例に挙がるコーチングやカスタマー・ディライトの取り組みは、本来、誰も成果志向や短期志向に陥り過ぎやすいという反省に基づき、多面的に社員の力を引き出していくための取り組みである。しかし、引き出すことだけが目的となり、本来目的とすべき「いかにそれを成果につなげていくか」という点が置き去りにになっている感覚を筆者もその経験からも感じている。決して耳触りが良く、心地よい人が良い上司ではなく、一人ひとりに力をつけさせ、成果を達成させてやれる人こそ、本当の良い上司であると考えているが、働くわれわれ自身がそれを見失い、その一面に捕らわれ過ぎることで、メンタリング関係を逆に難しくしていることを意識すべきと言える。

コーチング的な教え方についても記載がありましたが、何て言うんでしょうかね。長縄飛びでいうと、飛べない人を下から救ってあげて飛ばせてあげて、自信を付けさせて、褒めてというような会社のメッセージがある。弊社でも、よいことをしたらカードを配って、5枚溜まったらプレゼントがあるよ、ということにどんどん加速していった。そういったことをするマネージャーが、いいマネジメントをする人だ、というのがあられるかもしれないですね。（日産 米田氏）

金井(2002b)で紹介の通り、豊かなキャリアを形成してきた人は、「一皮むけた経験」をいくつか、くぐっているものである。そして、それは一様に、これまでにない試練を乗り越えて、新たな境地に入ることができた経験の振り返りでもある。次に指摘がある通り、近年、上司・先輩社員の多くは、部下や後輩に対する厳しい指導を行う、あるいはあえて厳しい環境に置くということを避けてきているように映る。これは、調査対象企業の調査結果でも指摘されたが、本来は、厳しさこそ成長の糧ではなかったか。ストレッチしない所に成長がないことは、人事施策の基本的な考え方のひとつであるが、ここにあらためてフォーカスしていくことは、今後のメンタリング行動のあり方を検討するにあたり、重要な視点と言える。

厳しいことをするって、なかなかできなくなっている感じはしますよね。でも自分が成長できた経験は、褒められたことかという、褒められた瞬間は気持ちいいんですが、よく振り返ってキャリアの研修で必ず修羅場の経験とか、大変なことを成し遂げた経験を、老若男女問わず言いますよね。どうやって鍛えていくのかなという、日常のマネジメントでそれを継続することは、すごく難しいのかな。でも今の若い人でも言いますよね。「自分が一皮むけた経験は」という話をすると。「褒めてもらった」とかあんまり言わないですよね。(日産 米田氏)

(3)職場の変化

①フラット化

ビジネスの迅速化や専門性の強化という観点から、多くの会社が組織のフラット化に取り組んだ。しかし、これは一部のマネジメントに権限と責任を集中させることであり、あわせて、人材育成責任を集中することであった。一方、一人の上司が面倒を見れる人数には限界があり、これが、受け手から見ると、面倒を見てもらえる機会の損失につながっている。職場におけるメンタリング行動を阻害する大きな要因のひとつと言える。

②上司と部下の平行な関係

また、組織のフラット化は、それまでの職場におけるメンバー間のつながりを断絶し、所属長とメンバーが「1対多」で結ばれるレポート関係を形成した。これは、組織のフラット化が目指したところであるが、同時に横のつながりや複層的な関係を損なった。上司一人が全員の面倒を見れるかどうかという側面は先に触れた通りであるが、ひとりの上司・先輩社員とのモノトーンの関係により、メンタリング関係が淡泊になり、あるいは職場全体としての価値創造の機会を損なっていないか、重要な指摘と言える。

先輩、後輩というのはあまり印象がないですね。例えば、先輩が何か後輩に対して声をかけてあげているとか、食事に行っているとか、あまり見えません。自分の観察力、洞察力がないだけかもしれませんが、例えば私だったら、私がダイレクトに部下に対して声を掛けることは、時間が許す範囲で意識的にやるようにしていますし、そのように見えると思います。私の部下同士が、先輩、後輩になりますね。そこが声を掛けている、あるいはそこが何かセンターになることは、こちらが意識しない限り、やはりないですね。だから、私の部下は7~8人いますけれども、私対Aさん、私対Bさんという構図が、放っておくと、そのようになってきていて。その部下同士でも、本当は先輩、後輩はあるわけです。仕事のダイレクトのレポートがないにしても、マネージャーからすると、そこが有機的に機能すると、すごく組織が安定するな、と思うんですけど。それがメンターなどの仕組みがないと、やはり働かないような感じになっているかもしれないですね。それはありますね。（日産 米田氏）

また、こうした所属長や上司とメンバーの「1対多の（平行な）関係」においては、実際には間にいる上司や先輩社員がアドバイスなどのメンタリング行動を行っていたとしても、それが所属長からは見えにくいという指摘もある。所属長としての筆者の経験からも、直属上司が指導や助言は行っているのだが、直接メンバーから報告を受けると、そのプロセスで直属上司が何をどのように指導したのかが見えず、助言や判断に困る事例に事

欠かない。職場におけるメンタリング行動を促進するには、職場内におけるメンタリング行動の実態を把握することが重要となり、職場において、どのようにレポート関係を持つかも重要な視点と言える。

今は、いろいろアドバイスこそすれ、先ほどおっしゃいましたように、新入社員がマネジャー層に説明する前段階で誰にアドバイスを受けたかがなかなかみえないというところはあると思います。(デンソー 加藤氏)

(筆者) 確かにそうですね。仕事のつながりが本当になくなってしまって、パラレルに仕事が発信されて、受けるほうは自分の仕事だけをやればそれでいい、という感じになって、横のつながりがあまりないですね。それは確かにありますよね。教える必然性とか、サポートしてあげる必然性がないというか。

ないんです。これはちょっと他の職場はわかりませんが、私の身近な職場だけで言いますと、先輩が後輩を教えている姿を見るんですね。何をやっているかという、エクセルの高度な使い方について教えている。あるいはデータベースの利用の仕方について教えている。仕事そのものではなくて、ツールの使い方については先輩ですごく速く正確にできる人がいると目立つので、後輩が「教えてください」と行くわけです。そうすると先輩が丁寧に教えているという姿はあるんです。しかし、これは実際には、ここで言っているような連帯感が持てるようなものとは言えないと思います。一部は持てるかもしれませんが、ツール、道具の使い方のスキルが上がれば終わってしまう。そういうものなんですね。以前昔たき込まれたような、基本的な姿勢や考え方だとかではないんですよね。(キヤノン 日比野氏)

②バブル期入社ミドル社員の不運

日本企業における職場のメンタリング行動を断絶させた原因のひとつに、バブル期の

量採用を理由に挙げる声は多い。筆者が、本論文作成に至った問題意識も、この点が大きい。次の指摘も全く同様の見解であるが、先行研究でも触れた通り、バブルミドルの問題を積極的に解決していくことは、メンタリング行動の活性化の重要な課題と言える。

バブルの頃、採用人数をグンと増やした経緯があるんですね。そうすると、今までこういう狭い幅でできていたものが、こう広がったので、1人の先輩が何人の後輩を見ることができたか、ということだと思うんです。バブルの前だと、先輩が後輩を構造上、丁寧に教えることができたのだらうと思います。丁寧に教えるということ、バブルの時にワッと入ってきた後輩にやろうと思った先輩のところまでは、期待できるんじゃないかな、という感じがします。その後はおそらく溢れちゃった職場が多くて、もう面倒を見られないと。丁寧に教わらなかった先輩の下に新人がまた入ってくると、この人たちがしっかりバトンをつないでいくのは大変すぎて無理な面もあったのではないかと。(キヤノン 日比野氏)

③PC 入って価値観変化

IT ツールの導入は、われわれの仕事の進め方を大きく変化させたが、PC の活用によって個別に業務を行うことが仕事のベースとなったことで、職場におけるコミュニケーションは大きく影響を受けた。この点は、マツダ社内の調査結果でも指摘したが、さらに、日比野氏は、上司や先輩社員との関係についてをも指摘しており、PC の導入は新人が上司・先輩社員を尊敬できる機会を損なってしまった、と職場における関係性を考える上で、示唆に富む意見と言える。

事務職場に1人1台パソコンが配布されたのが90年代後半ですが、1人1台配布されて、それまで集団でワッと書類を作ったら、コピーをして、ステイプラーで留めて、袋詰めして出すぞと、それを1人でやっていると大変なので、「手伝えや」といって、皆で紙を順番に回って取ったりしながら袋詰めして、案内状を出すといったことを事務職場でやっていたんですが、それが一変した

んです。そういうことをしなくても、電子メールで案内が出せるという環境になった。そうすると、先輩達はちょっと負い目を感じるんです。入社してすぐに作業ができてしまう新人がいるわけです。今まで自分達が一生懸命やってきた「集団でこうやってやると効率的だぞ」というものを、伝えなくても作業そのものはできてしまうようになってしまった。極端に言えば先輩が後輩から、作業の面では尊重されなくなる、という状況が起きたのが、ちょうどその年代だと思うんです。(キヤノン 日比野氏)

④職場の機能低下

職場における関係性が低下し、上司や先輩社員が相談を受けるという行為が弱体化している。職場の問題解決能力が低下しているわけであるが、皮肉にも、全社を対象としたカウンセリング機能が、それを助長する側面もあるとの指摘がある。

職場の機能が本当に落ちてきてしまっている。そういったことを教えてあげること、前は先輩に相談したり、上司に相談したりすることが普通に行われていたと思いますが、しないでこちらのほうに来るわけですね。上司に内緒だからちょうどよいと来るわけです。やはりそういう機能がなくなってしまって、個人がブツ切りになってしまって。必要に迫られてカウンセリングを私達の部署で行なうのですが、それに輪を掛けてしまっているところがあるかもしれません。(キヤノン 日比野氏)

(4)時代に関わらず変化してない部分

これまで、エキスパート・レビューのコメントに従い、各社における若手社員、上司・先輩社員、職場における変化を確認してきた。環境変化に伴い様々な変化が見られるなか、企業を超えた多くの類似点が確認できた。一方、時代に関わらず変化しないことも指摘されている。言い換えれば、メンタリング行動の本質部分の一端を示しており、今後の継承活動を考える上で大切にしたい。

①成長実感がうれしい

以下のコメントは、職場における上司・先輩社員からの面倒見が増えたことによる若手社員や職場の声である。人と触れ合うこと、成長すること、教えること、本質的な喜びは普遍と言え、メンタリング行動の影響を考える重要な指摘である。

いろいろ文句を言うんですけども、やっぱり教えられて、自分が成長しているという実感が感じられたときの喜びみたいなのを若いやつも持ってますし。その教えてる先輩社員も「あ、こういう活動を通じて、教えるって本当に大事だな」ということを、そういう小集団化を先行的にやりだしながら、自分で実感してるという、非常に、われわれ人事としては、やっけていても、涙が出るぐらい嬉しいようなコメントも出てきたりして。だから、そういう雰囲気だからできていなかっただけで、時代が変わろうと、こういう意識みたいなものは、やっていくと、やっぱり芽生えていくんだなと思いましたけど。捨てたもんじゃないというか。（トヨタ 犬塚氏）

②語るやつは語るし、尊敬されている

メンタリングの主要な行動である「語る」という行為が、調査対象企業における調査において減少していることを指摘した。一方、以下のコメントは、犬塚氏がトヨタ社内の状況を **McAdams** の世代継承性モデルに絡めて、説明しているくだりである。「物語り（**life story**）」という行為を大切にすると上司・先輩社員は、やはり、しっかりと存在しており、そうした上司・先輩社員はメンバーから慕われていると語られている。メンタリング行動の本質が、変化されることなく支持されることは、メンタリング行動の再構築に向け、光明と言え。

自分で、こう教えられて俺は育ってきたんだということを、自分の中のストーリーとして頭の中に思い描いて、それを語る。それをしだすと、自分もそうやっていかなければならないんだという

世代継承性につながっていくというようなことを言われてたんですけど、実際に何人かに語らせた
ら、やっぱり語るやつは語るんです。「自分が入ったときに、こうやってボロボロだったときに、
ああやって教えられた」とか。そうやって語っているやつは非常にいい上司というか、非常にいい
先輩としてやっぱり慕われてるみたいなんです。そんなのがあったんですけど、そういうのって、
やっぱり実感と非常に合って、そういうものなのかなと思いましたけど。(トヨタ 犬塚氏)

③工場での温かい歓迎

マツダ社内のインタビュー調査でも指摘したが、工場などモノづくりの現場に近い職場
ほど、昔ながらの関係性が残っている。日比野氏の指摘にもあった通り、チームとして連
携して仕事を行うことの影響が強い。以下のコメントは、工場部門における昔ながらのメ
ンタリング行動の存在に関する語りである。「厳しくも温かい」メンタリングが、新人を育
ててくれる土壌となっている。

弊社の工場人事に行ったりすると、わりと昔ながらのように、「とりあえず現場に行ってい。
現場の監督者がいるから」ということは、まだ残っているし、現場の方もそれを受け入れている。
「人事に若いのが来た。それは皆、鍛えてあげなきゃいけないんだ。それが現場の責任なんだ」と
いった感覚が残っている気がしますね。(日産 米田氏)

④キーマン

さて、メンタリング行動の活性化に向けた「キーマン」はいるのであろうか。この項で
は、エキスパート・レビューの中から、「キーマン」に関する語りを抽出し紹介する。

「30代後半から40代前半」

日比野氏は、メンタリング行動を世代継承する意味から、**30代後半から40代前半**の活躍
に期待する。「自分のやり方に自信をもって、新人に伝えていく」そんな存在になってほし

いとエールを贈る。

今のメンタリングの世代継承が上から下、先輩から後輩へということだとすると、やはり 30 代後半から 40 代前半じゃないかな。この人達がキーのような感じがしますね。それなりに経験を積んでいて、それなりの役割が与えられ、自分がどういう風に貢献していけるのか見えにくい、みんなが課長になって部長になって、そういうキャリアを積んでいけるような流れは、今のところそうじゃないかもしれない。この人達が元気になることが大事かな。元気になるというのは、「自分達がこうだったから、こういう風に新人はやらないとダメだよ」と言い切れるような担い手になってもらう。そうすると、会社にとっても本人にとってもいいかな、と思いますね。(キヤノン 日比野氏)

「小集団のリーダーである先輩社員」

犬塚氏は、トヨタ社内での小集団化活動の展開に伴い、「先輩社員」の後輩への育成責任を重視する。育成目標を明確に設定させることで、具体的な育成活動を推進する。

いくつか柱がありまして、ひとつは組織の小集団化というもので、このグループの中をもうちょっと小ぐりにする。(中略) とにかく、一人のリーダーにつき、多くても 5 人ぐらいの塊をつかっていこう。そういうことができないところは、少なくとも、若い人には上下関係の職場先輩と、後輩みたいな、その関係をもっと明確にしていましようという小集団化ということをやりました。

先輩に対しては、考課のときに「こいつを面倒をみて、これぐらいのレベルにするのがおまえの仕事だぞ」という人材育成をひとつの評価項目として。それまでも入ってたんですけど、それをもっとクリアにして、その職場先輩と、さらにその上司との間でしっかり握り合うというようなことをやれということ人事として、かなり主張して行って、というようなことを、今、やっているところなんです。(トヨタ 犬塚氏)

「5-6年目社員をロールモデルとして」

加藤氏は、デンソー社内のOJT活動の再構築活動に伴い、OJT指導員となる入社5-6年目以降の先輩社員がキーマンだと語る。指導を受ける後輩から見て「目指し感」のある存在であることが大切、というのはマツダ社内での調査でも指摘したが、さらには、先輩社員と後輩が競い合う関係ができることで会社全体の活性化につながると、期待をかける。

やっぱり先輩はひとつのキーだということはまったく同意見です。(中略)ロールモデルといっても、スーパーマンとか、スーパーウーマンとか、そういうところじゃないんですよ。目指し感があるというか、ちょっとがんばれば追いつけるかもしれない、ひよっとしたら追い越せるかもしれないというぐらいの存在というのは非常に重要だと思う。これは裏返しにすれば、その先輩もひよっとしたら追いつかれるかもしれないというのがあれば、自分もがんばらないといけない。だから、そこらへんのところで、ちょっと先を行っているぐらいだけど、手が届きそうな人の存在はとても大きいと思いますし、お互いの中でお互いに伸びていける関係というのは出てくるのではないかな。

(デンソー 加藤氏)

「マネージャーの強い会社が強い組織を創る」

米田氏は、フラット化した組織を前提に、職場を預かり、メンバーとダイレクトにコミュニケーションできる、マネージャー(所属長)の役割の重要性を主張する。メンタリング行動の観点からも、自らの組織をしっかりとマネジメントするマネージャーの存在は、「人づくり」「職場づくり」の大切なファクターと言える。

僕はマネージャーは大変だと思う。やはり部下に対するダイレクトな影響を及ぼせるのは、これだけフラットになると、僕はマネージャーしかないと思うので。ここの存在は、非常に結果系として重要だと思いますね。そこに血液を与えるのはもしかしたら上かもしれませんが、マネージャー

が強い会社、強い組織というのが、全体としてはいいサイクルが回るのではないか、と僕は思いま
す。(日産 米田氏)

5-3 各社の取り組み

調査協力いただいた各社では、メンタリング行動の促進に向けて様々な取り組みが行わ
れている。エキスパート・レビューの中での限られた情報からではあるが、いくつかの先
進事例を企業における具体的な施策展開の参考として紹介する。

5-3-1 トヨタ

管理志向から専門志向への転換と組織のフラット化に伴い、管理職 1 人当たりのスパン
が広がり、メンバー一人ひとりの面倒見ができなくなった。予想を上回る業務拡大に伴い
人材の受け入れが続き、さらに状況は深刻化している。そこで、**2005** 年の後半からは、人
事制度や組織による対応を始め、現在は以下を始めとする活動が行われている。

①組織の小集団化

職場におけるメンバーの関係性を強化するために、リーダー1人当たり 5 人程度の小集団
を編成するとともに、職場における上下関係として、先輩社員による若手社員の育成責任
を明確にした。先輩社員は自らの時間をしっかりと割いて後輩の指導にあたる。「OJT のや
り方」という教育セッションや階層別教育等を通じ、「どうやって後輩を教えるか」という
ことも考えさせるよう工夫されている。小集団活動を実践していく中で、後輩社員や職場
側のニーズが実感されており、職場の関係性の復活に向けた示唆に富む。

②ぶっちゃけフォーラム

小集団化のモデル職場を対象に、グループ長、チームリーダー／職場先輩、若手社員の 3
者による意見交換のセッションを開催。職場における「生の声」が聴取されている。代表

的なコメントは冊子にまとめ、小集団化活動の促進材料としている。

③ インフォーマルなコミュニケーション

職場の一体感づくりの一環として、部門による休日イベントや忘年会、さらには一発芸大会まで、インフォーマルなコミュニケーション機会の創出に取り組まれている。

5-3-2 キヤノン

業務拡大による人員増や成果主義の導入などに伴い、職場の中では丁寧にメンバーの面倒を見れない状況が起こっている。こうした中、職場の関係性の向上を促進するため、以下のような取り組みが行われている。

① キャリアカウンセリング

ヒューマン・リレーションズセンターという専任組織を設置し、**1997**年より専門スタッフによる社員に対するキャリアカウンセリングが実施されている。従来、職場の中のコミュニケーションで解決されていたはずの問題であるが、専門家の立場からの個別支援に加え、組織的な対応や施策展開などへのフィードバックが行われている。個人のキャリア相談が主体であるが、年々ハラスメントやメンタルヘルスに関わる相談も増えている。

② レポートレクチャー

新入社員にレポートを課して、**1**年後に職場で発表させる全社的な教育施策。**40**年続く伝統行事であるが、先輩社員が指導役につき、「しっかりと考えさせる」ことに主眼を置き実施されている。入社間もない新人と職場先輩の関係性を構築する重要な役割を果たす。

5-3-3 日産

① フレッシュマンリーダー制度

新入社員等の若手社員に対してメンター役の先輩社員（フレッシュマンリーダー）をつけて、面倒を見ていく制度が今春より全社的に導入されている。フレッシュマンリーダーは日常的に指導すること、相談に乗ることなど、仕事そのものを教えることに限定せず、むしろ何かを伝えていくこと、面倒を見ることが大きく期待されている。若い世代の「仕事をがんばりたい」、「キャリアアップしたい」、「自分の専門を生かしたい」といった前向きな気持ちを始め、仕事、考え方、働き方、価値観など、上司（マネージャー）と部下ではない存在が、個別に相談に乗れる機会を提供している。

5-3-4 デンソー

バブル経済崩壊後に、意思決定の迅速化を目的に、組織のフラット化を実施。実質、次長、部長クラスを除きプレーヤーとしたが、これに伴い「徹底して考えさせる」など、それまで熱心に行われてきた **OJT** の実践が損なわれた。現在は、その反省に基づき、職場力、あるいは職場における人間関係の再構築に向けた活動が行われている。

① **OJT** の再構築

OJT の復活に向けて、**2**つの観点から積極的な取り組みが行われている。まず、「新入社員に対する **OJT**」として、配属後**3**年間は、**OJT** 指導者（**5-6**年目から係長クラス）をつけた活動が実施されている。「**OJT** 指導者研修」では、「こういうことを教えるんだ」といった教える基盤作りからが再スタートしており、**OJT** の復活に力が入る。また、「職場ぐるみの **OJT**」として、その上司が **OJT** 指導者をバックアップできる体制の促進も重視されている。管理者に対して「職場ぐるみの **OJT** を風土にせよ」という意識づけが研修などを通じて行われており、決して短期的な思考に陥らず、常に **OJT** への取り組みを大切にす風土づくりに向けた真剣な取り組みが行われている。

② 職場力指標アンケート調査

2006年から毎年1回、自分自身、上司、職場に関する全社員サーベイが実施されている。まず、管理者が自分の職場の弱さと客観的に向き合うことを職場力や職場の人間関係構築のスタートラインとしている。

5-4 エキスパート・レビューからの示唆

では、この章のまとめとして、エキスパート・レビューを通して、今後のメンタリング行動復権に向けてヒントとなる意見を取りまとめる。

①仕事の中で連帯感を作る

本論文は職場におけるメンタリング行動の観点から職場におけるメンバーの関係性を考えてきたが、以下は、職場における仕事の仕方やその流れ（工程）の中に、連帯感を形成するポイントがあるとの指摘である。

チームで仕事をしている職場では、やはり連帯感が強いんです。たとえプライベートで別々になっても、定時になったらバラバラになってしまったとしても、職場としての連帯感はあるんですね。Aさんが終わらないとBさんの仕事が始まらない。Bさんの仕事が終わらないとCさんの仕事が始まらない。そうするとお互いに連携し合わないといけません。ところが多くの事務職場のように、コンピューターが入ってきて、大量の事務処理が自分のPCの中でできてしまう。このような形になってくると、AさんとBさんが切れていても、当面、業務が成り立ってしまう。このようなことが起こっているんだと思うんですね。（キヤノン 日比野氏）

IT ツールの導入による仕事の進め方の変化は、職場における関係性に大きな影響を及ぼしている。これを前提に、いかにチームとして仕事をする仕組みを作り上げるかは、重要な視点と言える。

②「人を育てることは長期的に良い」との共通認識

すべてのビジネス活動は、「人」によって行われており、メンタリング行動や OJT を含め、「人づくり」の重要性を否定する考え方に行き当たることは珍しい。しかし、決められたリソースや時間を前提に具体的な成果を求められるなか、短期的な思考から、人づくりへの取り組みが後回しにされることが多いのも現実である。

忙しい度合いが大きくなると、上のほうの人達が目先の実務を支える度合いがすごく多くなって、さらに忙しくなっちゃっている部分があるんですよ。ですから、理想としては例えば、40代前半ぐらいの人達が、少し位置付けを一部の人が変わって、後輩の面倒を見るようなことができればいいんですけども。でも実際はその人達も、目先のアウトプットを出すほうにどんどん回らないといけないという状況があると思うんですよ。それでそう簡単にはいかない。ですから、1つの共通認識のようなものがないといけないと思うのは、職場全体が活性化して、将来にわたって仕事の担い手がちゃんと育っていくような環境ができることが、良いことである。この辺の共通認識がすごく大事な、という感じがします。(キヤノン 日比野氏)

「人づくり」に関わる活動を積極的に促進していくには、経営トップが、その取り組みに対して力強くコミットメントを発信することが、あらゆる活動を行う上で重要と言える。

③職場で部下を育てる「OJD」をグローバルスタンダードに

人づくりのグローバル展開は、グローバルワイドにビジネスを展開する企業にとって、避けては通れない課題である。職場におけるメンタリング活動を促進するにあたって、グローバルに展開していくことを意識して、その考え方や具体的な方法論を検討しておくことは重要である。

今、やっぱり僕らは、問題解決と、あと、職場で部下を育てていく……僕らは **OJD (On the job Development)** がものすごく重要だと。グローバルコンテンツとして、全世界に面でこれを教育していくということをやろうとしているんです。その文化を植えていこう。何年かかるか分かりません。だけど、それが本当に根付けば、同じような文化ができてくのかなという気もしないでもないんですけど。(トヨタ 犬塚氏)

海外拠点のほうから、**OJT** をしっかり自分のところに入れたいという声が非常に多く、それもかなり強烈に、去年あたりから出てきております。**OJT** という、海外の人の場合は非常に狭く捉え、業務のスキル指導というふうに捉えがちなものですから、そうではなくて **OJD (On the Job Development)**。要するに育成で、海外拠点にも、今、それをどうするか、ワーキンググループをつくって動き始めている最中です。(デンソー 中木氏)

日本の製造業の強さをいかに、海外に移転していくか。この観点から、メンタリング行動の考え方や進め方に関して、文化や価値観の異なる人々に受け入れられるだけの明快さを持たせることは極めて重要である。一方、これは、日本企業の中でのメンタリング行動をよりわかりやすく浸透させていくことにもつながり、今後の展開を考える上で、大切な視点である。

④経験をさせることの大切さ

若手社員の変化の項で多くの指摘があったように、若手社員は従来とはその行動面において、大きな差異がある。以下は、行動できないのは、行動すべき内容がわからないからなのか、それとも経験の乏しさが行動を妨げるのか、という観点からの指摘である。

経験の差というか、経験の少なさ、あるいは人間関係の狭さみたいところに起因するところがすごく大きいのではないかなと考えておまして、しかるべき経験を与えることによって、自分か

ら働きかけるということは、おそらくできるようになるだろうという考え方をとっています。(中略) 精神論のところではたぶんダメであって、何か経験を意図的に与えることによって、おそらく……少し時間はかかるとは思いますが、自分から判断する、ということではできてくるだろうなどは思っています。(デンソー 中木氏)

山城(1978)は、経営者教育の視点から、知っていること(knowledge)も、行ってみて(experience)、初めてその人に身に付く(ability)ものであるというKAE理論を提唱したが(行えることも、その真の意味を知らないと言えない、という裏返しの側面も併せ持つ。)、経験することで自発的な行動に結びつくという視点は重要である。

⑤部下を見てないと仕事をふやすだけ

筆者の経験からもそうであるが、企業で人事を担当する者は、新たな仕組みを導入することで、いかにも何かを実現できたと過信してしまうことがある。次の指摘は、せっかくメンタリングなどを促進する仕組みを導入しても、本当にそれ運用していくことができなければ、単に新たな負担を増やすことになるだけとの警鐘である。

そのマネージャーが常に部下のパーソナリティも含めて、見ようとしているか、見ているか、というところの蓄積の違いが大きいような気がするんですね。見ていないマネージャーに対して、そういう施策を入れるとなると、多分、仕事が増えるだけで活用できない。それはマネージャーにとっては仕事が増えることで、忙しいのがまた増える。だから、自分の膨大な業務をうまくマネジメントするために与えられたメンター制度や研修なり、仕組みであっても、それ自体が業務になっちゃうから、もっともっと増えて、後手後手に回ってしまう。(日産 米田氏)

新たな取り組みを行う上では、それを使いこなせる「人づくり」をあわせて進めていくことこそ、あらたな仕組みを導入する際の鉄則と言える。

⑥何度も言う

メンタリング活動は役割の一面は、メンターのもつ経験・知識・考え方といったものをプロテジェに、しっかりと深く伝承していくことである。マツダ社内におけるインタビュー調査でも明らかな通り、「繰り返し」、「徹底して」というのは、メンタリング行動の真髓の一つと言える。しかし、近頃では、「個の自立」を意識する立場から「子供扱いせずとも、一度言えばわかるだろう」、「自主性を重んじるなら、考え方を押し付けるべきではない」といった考え方が、企業の中においても支配的で、繰り返し徹底する行為は、過去のやり方のように捉えられている。

自分の失敗に対し、何度も言われることによって体で覚えていく。だから、部下に対し、1回言ったからわかってくれているだろうというのではなく、直っていなければ、何度も教えなければならぬと思います。最近、余裕が無いせいかもしれませんが、教えたあとを見ない傾向が強いと感じます。(デンソー 加藤氏)

「人づくり」は、「自分の考え、自ら行動できる」人材を育成すべきであるが、基本のないところに応用はなく、まずは、「基本」と言えるものを徹底して身につけさせるアプローチの重要性を決して忘れてはならない。

以上、調査対象企業での研究成果に基づき、4社の人事担当に、自社の状況や対応を踏まえたご意見を頂戴した。ここで、あらためて着目したいのは、今回の4社は日本の製造業を代表する企業である点である。日本企業の基本モデルとも言える製造業の強さの伝承に、上司や先輩社員からの伝承は欠かせず、これが本論文で取り上げるメンタリング行動そのものであると筆者は考える。これをさらに活性化させ、良いモノづくりを継承していくた

めのヒントとして、メンタリング行動の基本を明らかにし、また目の前の課題への対応を検討していきたい。

なお、今回の訪問を契機に、各社の人事担当からは、職場におけるコミュニケーション、人材育成、上司のあり方、スキルや価値観の伝承などの多岐にわたり、長年の積み上げから湧き出てくる「持論」を引き出すことができた。これも、本調査の大きな成果と言えると思う。

第6章 ディスカッション

ここでは、本論文の発見事実ならびにエキスパート・レビューの結果から考察できる点を挙げて、企業におけるメンタリング行動のあり方を提起するとともに、今後の研究の方向性につなげて行きたい。

(1)先輩社員の重要性の再認識

第4章で検証した通り、調査対象企業の職場におけるメンタリング行動は、主として業務を通じて、キャリア的機能であるコーチング（訓練）にあたる内容が行われている。これが学習を促進させ、心理・社会的な効果もまじえて、プロテジェの成長と活躍に向けての支援となっている。

そこでは、先輩社員が重要な役割を果たしていることがわかった。これは、コミュニケーションのしやすさが背景にあり、特に若手社員時代のメンターとして先輩社員が選ばれる傾向が強い。これらの検証結果から、新入社員を含めた若手社員に対するメンター役として、役職を持たない先輩社員の果たす役割の重要性に着目していく必要がある。役職者でない「先輩社員」という位置づけは、職務権限が明確な欧米式の人事制度下では育ちにくい文化であり、筆者のUSにおける駐在経験からも、日本企業の特徴の一つと考える。

先輩社員が若手社員の人づくりや職場作り、あるいは価値観の伝承への貢献をさらに継続的に高めていくためには、企業における人材育成のあり方も管理者の役割に関する研修にとどまらず、先輩社員の役割や貢献に関する研究を推し進めるべきである。これにより、職場におけるプロテジェへの支援を行う体制を確立できるとともに、先輩社員に対しても絶好の育成機会を提供できると考える。

(2)メンタリング行動と個と組織の強さが両立する職場作りの関係

研究課題(2)で検証した通り、メンタリング行動は、それを通してマニュアル化できない価値観（暗黙知）の伝承を行うことで、単純には他者が模倣できない「人づくり」や「職場づくり」

に貢献している。

筆者は、特にこれが職場（チーム）の強さにつながっている点に注目すべきと考える。メンタリング行動を通じて職場の価値観や目標が共有化され、これがリーダーシップや役割分担、あるいは自主的な行動や助け合おうと言う意識を生み出していることは本論文で明らかになった。メンタリングの活発な職場は、個の力を引き出すことで、チームの力をも高めていると言える。ここに、個の強さとチームの強さを両立できる図式が見えてくる。

そこでは、①職場における仲間意識を根底に、職場をあげてチームメンバーを一人前に育てようと言う価値観と仕組みが備わっている。②主たる仕組みはOJTを含むメンタリング行動で、先輩社員が中心となり、マニュアルでは伝えきれない価値観や経験などの暗黙知を伝承し、人づくりとともに職場づくりを進めている。③職場の目的やその業務で大切にすべき考え方など揺らぎのない価値観が共有されることで、強固な職場集団で形成されるとともに、その実現に向けて自らの力を発揮しようとするモチベーションの高い社員が育っていく。

今回の研究の結果を総括し、あらためて、職場におけるメンタリング行動を活性化することが、個と組織の強さが両立する職場づくりにつながると考えられる。

第7章 インプリケーションと今後の課題

7-1 本論文のインプリケーション

7-1-1 理論的インプリケーション

本論文は、日本企業におけるメンタリング行動の実態や職場に及ぼす影響について検証してきた。

理論的インプリケーションとして、第1に、調査協力企業1社の事例ながら、日本企業におけるメンタリング行動の実態や職場に及ぼす影響について実証研究としてのデータと分析を提示できた点が挙げられる。

第2に、職場におけるメンタリング行動において、先輩社員が果たしている役割の重要性を提示できたと言えよう。調査対象企業に関する検証に加え、エキスパート・レビューの項でも示した通り、日本の企業においては、実務遂行の現場においてメンタリング関係が成立している場合が多い。そのため、欧米とは異なり、日本の企業では、先輩社員がメンタリング行動において重要な役割を果たしている。この点を実証研究の成果として提示できた。

第3に、メンタリング行動が、Swap et.al.(2001)の言う「語り伝え(storytelling)」と同様の意味合いで、価値観や暗黙知を伝承する役割を果たしており、これが人づくり、職場づくりをより本質的かつ効果的に行えていることを実証研究の成果として提示できたと言えよう。

7-1-2 実践的インプリケーション

実践的インプリケーションとしては、第1に、メンタリング行動の及ぼす影響のひとつとして、職場への影響を実証研究の結果として提示できた点である。メンタリング行動がプロテジェやメンターに及ぼす研究は一般的になされているが、職場づくりにメンタリング行動が貢献できていることを検証できた点は本研究の成果のひとつと言える。メンタリングの職場への効果が明らかにできたことで、人づくり、職場作りの観点から、その効果

を意識し、企業におけるメンタリング行動を促進していくことにつなげていけると考える。

第 2 に、理論的インプリケーションでも述べたとおり、本論文では、職場におけるメンタリング行動において、実務面を良く知り、身近な存在である先輩社員が重要な役割を果たしていることが提示できた。今後、企業におけるメンタリング行動の促進、あるいは社員の人材育成において、先輩社員の活用につなげていけると考える。

第 3 に、メンタリング行動の世代による変化が確認できたとともに、その原因を検証できた。また、それを調査対象企業以外の人事担当によるレビューを通じて、ある一定の一般化ができた。今後、企業におけるメンタリング行動のあり方を考える足がかりを提示できたと考える。

7-2 今後の課題

最後に、今後の課題について 3 点提示したい。

第 1 に、日本企業におけるメンタリング行動の現状と課題を考察するには、対象企業を広げ、定量的な調査が必要である。今回の調査は、定性的調査の手法を用い、メンタリング行動の実態や特徴点を抽出した。しかし、調査対象企業 1 社のデータにとどまり、また、サンプル数も限定的である。そのため、日本企業における一般的な傾向を提示できているとは言い難い。また、質問の特性から、新人時代における印象に残る事例が中心で、職場におけるメンタリング行動を網羅できているとは言えない。従い、日本企業におけるメンタリング行動の実態や特徴点を明らかにするには、さらに複数の企業における定性的調査を行うことで特徴の一般化を図るとともに、明確になった特徴に基づき、広く定量的な調査を進めデータの裏付けを進めていく必要がある。

第 2 に、経年的な変化を調査する場合は、同一企業や職場における継続的な調査が必要である。今回の調査には、調査協力者が語った回想に基づく定性データが含まれる。中には 20 年以上前の記憶をたどったものもある。過去の話にはあいまいさがあり、細かな事項を聞き取るには限界がある。また、半構造化インタビューの形式を取ったため、印象深い

事例にフォーカスがあたりやすく、思いつきの回答される可能性も否定できず、体系的とは言い難い。さらに、調査協力者のビジネス経験や習熟度の違いから、コメント内容が影響を受ける可能性が否定できず、例えば、新人時代の同じできごとを聞いても、新人の時のコメントと、ベテランになり振り返って行うコメントでは、その時点に重視する価値観が異なるため、解釈や表現に変化が起こることが否定できない。

これらの意味から、例えば新人時代のできごとを経年的に調査するのであれば、調査条件をそろえ、必要な年数をかけて継続した調査を行うことが望ましい。

第 3 に、メンタリング行動の組織や職場への影響を測るには、明確な成果指標が必要である。今回の調査では、職場におけるメンタリング行動が、組織や職場へのプラスの影響として、人づくり、職場作りに重要な役割を果たしていることが検証できた。しかし、明確な成果指標を持たないため、人づくりや職場づくりへの定量的な効果が測れず、あるいは企業や職場の業績には、どのように結びつくのかが明確に提示できていない。

従い、今後、メンタリング行動に対する成果指標を明らかにしていく研究を進める必要がある。明確な成果が示せない限り、企業におけるメンタリング行動は、「やった方が良い」という位置づけにとどまり、さらなる促進が阻害される。

第 4 に、職場におけるメンタリング行動のマイナスの影響について言及できていない点である。今回の調査では、メンタリングのプラスの影響に着目して検証を行ったが、メンタリングにはマイナスの影響も考えられる。久村（1997）は、文献レビューを通じたメンタリングの問題点として、①不成功なメンター・プロテジェ関係から生じるネガティブな効果、②プロテジェが低いパフォーマンスしか出せなかった場合にメンターの評価が下がる、③メンターの能力不足の場合、プロテジェの成長につながらない、④異性間のメンタリング関係の場合、性的な関係を周囲から疑われる、⑤両者がプレッシャーを感じる、⑥プロテジェが過剰にメンターに依存する、などを指摘をしている。

いずれも、調査対象企業におけるメンタリング関係においてもマイナス要素と言えるが、こうした視点に立ったインタビューを行えていないこともあり、現実のメンタリング関係、

あるいは具体的な行動において、マイナスの影響は確認されなかった。これらの懸念を理由に、職場におけるメンタリング行動の促進を遅らせることは考えにくいですが、メンタリング行動が、より活発に行われる中で、先の指摘は大きな課題と言える。この点に着目した調査を行うとともに、専門家による支援を含め、マイナス要素を最小化していく取り組みが求められる。

参考文献

Chao .G. T. (1997) ,"Mentoring Phases and Outcomes" 『*Journal of Vocational Behavior*』 51,pp.15-28.

Swap, W., D.Leonard, M.Shields and L.Abrams(2001), "Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace" 『*Journal of Management Information System*』 Vol.18, No.1, pp.95-114.

Wilson.J., A.Nancy and S.Eلمان (1990) ,"Organizational benefits of mentoring" 『*Academy of Management Executive*』 Vol.4, No.4, pp.88-94.

安藤史江 (2001) , 『組織学習と組織内地図』 白桃書房。

遠藤功 (2004) , 『現場力を鍛える』 東洋経済新報社。

遠藤功 (2006) , 『ねばちっこい経営』 東洋経済新報社。

古田興司・平井孝志 (2005) , 『組織力を高める』 東洋経済新報社。

麓仁美 (2007) , 「新人ホワイトカラーのキャリア支援に関する実証研究：組織のマネジメントの視点から」『神戸大学大学院経営学研究科 博士課程モノグラフシリーズ』 #0721

花田光世 (2008a) , 「ヒューマンキャピタルの時代こそキャリア自律を」『*CRL News Letter*』 vol.6,1-5 頁。

花田光世 (2008b) , 「成長する組織の人材育成戦略」『*日経産業新聞*』 4月10日14面。

細谷功 (2008) , 「仕事人のこれからの必須能力「地頭力」とは何か：「フェルミ推定」で身近な情報から最善の結論を」『*OMNI-MANAGEMENT*』 , 5月号 16-19 頁。

本田有明 (2008) , 「「社会人基礎力」とは何か：シートで解明する「社会人基礎力」<その1>」『*OMNI-MANAGEMENT*』 , 5月号 21-23 頁。

伊丹敬之 (2005) , 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社。

伊丹敬之他編 (2006) , 『リーディングス 日本の企業システム 第二期：第4巻 組織能力・知識・人

材』有斐閣。

金井壽宏（1991），『変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。

金井壽宏（1999），『経営組織』日本経済新聞社。

金井壽宏（2002a），『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。

金井壽宏（2002b），『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。

金井壽宏（2004），『組織変革のビジョン』光文社。

金井壽宏（2005），『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社。

金井壽宏編著（2003），『会社と個人を元気にする：キャリア・カウンセリング』日本経済新聞社。

金井壽宏・高橋潔（2004），『組織行動の考え方』東洋経済新報社。

笠井恵美，「企業における親密な対人関係とミドル期の世代継承性との関連性」『Works Review』Vol.3。

Kram, K.E（1985），“Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life”（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年）。

久村恵子（1997），「メンタリングの概念と効果に関する考察：文献レビューを通じて」『経営行動科学』
第11巻第2号，81-100頁。

久村恵子（1998），「部分的メンタリングモデルとその効果に関する研究」『経営行動科学学会第1回大会発表論文集』67-74頁。

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』第13巻第1号，43-52頁。

久村恵子（2002），宗方比佐子・渡辺直登編著『キャリア発達の心理学：仕事・組織・生涯発達』川島書
店，127-153頁。

Levinson .D. J.（1978），“The Seasons of Man’s Life”（南博訳『ライフサイクルの心理学（上）（下）』
講談社，1992年）。

前川孝雄（2008），「「成果主義」で荒れた職場に仲間と共有できる喜怒哀楽を：変わる『若手社員の価値観』
と育て方・活かし方の鍵」『OMNI-MANAGEMENT』，5月号2-7頁。

松尾睦（2006），『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。

三木佳光（2008），「事故効力感」や「自己決定感」などで「成長実感」を感じさせる：20歳代前半社員
の仕事意識とキャリア形成『OMNI-MANAGEMENT』，5月号 12-15 頁。

二村敏子編（2004），『現代マイクロ組織論』有斐閣。

野中郁次郎（1990），『知識創造の経営』日本経済新聞社。

野中郁次郎（2001），「総合力：知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」『一橋ビジネスレビュー』第 49
巻第 3 号， 18-31 頁。

野田稔+ミドルマネジメント研究会（2008），『中堅崩壊：ミドルマネジメント再生への提言』ダイヤモンド
社。

織田隼人（2008），「職場におけるだんじょの心理の違いの研究<その 2>：ほめ方を極める！」
『OMNI-MANAGEMENT』，5月号 24-25 頁。

尾形真実哉（2006），「新人参入の組織論的考察：職場と既存成員に与える影響の定性的分析」『六甲台論
集：経営学編』第 53 巻第 1 号， 61-86 頁。

小野公一（2003），『キャリア発達におけるメンターの役割：看護師のキャリア発達を中心に』白桃書房。

佐藤郁哉（1992），『フィールドワーク：書を持って街へ出よう』新曜社。

佐藤郁哉（2008），『質的データ分析法：原理・方法・実践』新曜社。

Schein .E. H.（1978），“Career Dynamics: Matching individual and organizational needs”（二村敏子・
三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房， 1991 年）。

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。

高崎宏史（2008），「非常に強い成長願望。アタッチメントの形成と丁寧な意味づけを：「若年層社員」の
意識と行動の実態と能力開発策」『OMNI-MANAGEMENT』，5月号 8-11 頁。

田尾雅夫（1991），『組織の心理学〔新版〕』有斐閣。

渡辺三枝子（2007），『新版キャリアの心理学：キャリア支援への発達のアプローチ』ナカニシヤ出版。

以上

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF 法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子 杉 一也 染谷 誓一 劉 海晴	医薬品業界と電機業界における M&A の短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008
2008・3	堀上 明	IT プロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&A における経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008
2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008

2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響ー素材 4 産業のマイクロデータ実証分析ー	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鉤 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究ー製薬企業の事例ー	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究ー薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマー	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策ー民間放送を事例としてー	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響ー個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究ー	7/2009