

■文献名 (1983年)

Phases of the Mentor Relationship メンター関係の諸段階

■著者紹介

K. E. Kram



Boston University Questrom School of Business

R.C. Shipley Professor in Management, Organizational Behavior

■要約

- ・若いマネジャーとシニアマネジャーのペア 15 組、18 ケースに対してインタビュー調査を実施。
- ・メンター関係には、4 つの段階「開始」「養成」「分離」「再定義」があることを明らかにした。

■文献構造 (『メンタリング』 クラム 2003 の第三章と同内容)

I. Introduction 導入

II. Theoretical Review 理論レビュー

III. Research Method 研究手法

IV. Relationship Phases 関係段階

V. Implications 含意

■内容

I. Introduction 導入

- ・Mentor relationship メンター関係は、成人初期の発達を著しく促し、かつより経験を積んだ成人中期の発達も促す。1社における 18 のメンター関係をインタビューし、この発達関係の段階モデルを提示する。
- ・成人世界と仕事世界に入ってきた個人は、自己、キャリア、家族に関する様々な発達課題に直面する。
- ・メンター関係は、このような課題への対処を促進する働きを持つ。
- ・メンターは、支援、ガイド、相談といった様々な機能を、若い成人に対して提供する。
- ・成人発達の観点でみると、成人初期の課題は「Initiation 加入・入会」であり、成人中期のそれは「Reappraisal 再評価・再検討」であるとする。
- ・メンター関係は、成人初期と中期のキャリア進展と心理社会的発達を促進する大きな可能性を持つ。

II. Theoretical Review 理論レビュー

- ・キャリアの最初の段階にいる若い成人の課題として、Erikson(1963,1968)は、「Role identity 役割同一 vs Role confusion 役割混乱」および「Intimacy 親密性 vs Isolation 孤立」があるとした。
- ・この時期の課題は、その若い成人が属する組織との関係性の中にある。組織で生きる Learning the ropes コツを覚える際には、技術的、対人関係的、政治的技術も必要になってくる。
- ・若い成人は、初期キャリアで起こりがちの dilemmas デイレンマ・板挟み状況を解消するような関係性を、仕事の中で探そうとする。
- ・それに対して、より経験を積んだ中年期の成人は、再点検や再評価の時期にある。彼らは、過去の達成をふり返し、将来の夢との再調整という挑戦に向き合うことになる。
- ・人生におけるこの時期は難しいものとなりやすい。人生はほぼ半分を過ぎており、キャリアもほぼ固まってきているという自覚をもつようになるためだ。

- ・将来の進展や成長機会を持たない個人にとって、この時期は問題が多いものとなる。
- ・若い成人との発達関係に入れることは、中期成人にとっては、創造的で生産的な活動に自らの力を注ぎこめる機会となりうる。エリクソン派*では、この時期を「Generativity 世代性 vs Stagnation 停滞性」と考え、メンター関係の潜在的可能性を提案している。他者を活かすことで、中年期成人の生産ニーズを満足させると考えられるからだ(Erikson 1963,1968,1978)。そして、それは過去を振り返り、再評価することにもつながる。

*『アイデンティティの心理学』 鑪幹八郎(たたらみきはちろう)1990 p.54-55 参照)

- ・メンタリング研究者たちは、メンター関係が、時とともにいかに変化するかを調べるべきだと考えた(Clawson,1979 他)。
- ・たとえば、Levinson et al.(1978)は、メンター関係は反対感情と怒りによって終わることが多いとした。関係が終わることで、メンターとプロティジェは、その時期の課題に合った新しい関係性を見つけることができるとした。彼らの研究で、メンター関係が変化することは示唆されているが、詳細は描かれていない。
- ・Missirian (1982)と、Phillips (1977)は、メンター関係の段階について研究した。しかし彼らの研究は、女性マネジャーのみで、彼女らの過去のプロティジェ経験を聞く懐古的インタビューのみとなっている。
- ・本研究では、メンターとプロティジェ双方へのインタビューを通して、メンター関係の段階を描き出していく。

III. Research Method 研究手法

- ・本研究では、18組の発達関係をもつマネジャーにインタビューをした。発達関係は、過去ではなく、現在のものであり、しかもそれらの関係は、異なる段階にいるペアを対象とした。

Setting and Sample

- ・15,000名の職員がいるアメリカ北東部にある公的機関を対象に調査を行った。マネジャーの階層は、第一レベルが2000名、第二レベルが1000名、第三が250名、第四が55名、トップ経営陣が25名であった。組織に、3年以上いる25歳から35歳の若いマネジャーをプロティジェ対象とした。
- ・まずランダムサンプルした15名の若いマネジャーにインタビューしたが、そのうち3人のみが発達関係をもっていた。
- ・次に、人事担当に依頼し、発達関係をもっていそうな若いマネジャー12名を選んでもらい、合わせて15名となった。15名のうち、3名は二つの発達関係をもっていたので、ケースは18となった。
- ・若いマネジャーは、26歳～34歳。平均年齢は、31.3歳。平均9.2年の勤続。現在、第二、第三レベル。8名が男性、7名が女性。シニアマネジャーは、39歳～63歳。平均年齢は、47歳。平均23年の勤続。二人は組織を去っている。1人を除く全員が男性。3名が第三レベル、それ以外は第四以上。

Interview Method

- ・若いマネジャーに対しては2時間×2回のセッションを行った。1回目は、若いマネジャーのキャリアをふり返ってもらい、シニアマネジャーとの関係について聞いた。2回目は、若いマネジャーのキャリアにとって特に重要と考えられるシニアマネジャーとの1つか2つの出来事について聞いた。
- ・若いマネジャーにとっての「Significant others 意義ある他者」であるシニアマネジャーに対しても2回のセッションを行った。1回目はメンター関係の経緯を振り返ってもらい、重要な出来事について語ってもらった。2回目はシニアマネジャーのキャリアについて聞いた。この聞き方により、シニアマネジャーのキャリアにとって若いマネジャーとのメンター関係がどのような影響を及ぼしたのかを把握できた。

Analysis

- ・本研究では、Inductive 帰納的アプローチをとった。
- ・データとコンセプトを行ったり来たりする帰納的プロセスは、Glaser & Strauss (1967)の「継続的比較手法分析」と言えるだろう。

IV. Relationship Phases 関係段階

- ・メンター関係は、双方のキャリアと心理社会的発達を高める潜在的可能性をもっている。
- ・メンタリングの機能 表1 (『メンタリング』(クラム 2003)p.28 より)

図2-1 メンタリング機能。階層関係がこれらの機能のすべてを提供する場合、メンター関係の原型に最も近づく

キャリア的機能 ^a	心理・社会的機能 ^b
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

a キャリア的機能は、キャリア面での上昇を促進する関係性の一側面である。

b 心理・社会的機能は、専門家としての役割におけるコンピテンス、アイデンティティ、有効性を高める関係性の一側面である。

- ・発達関係の長さは異なるが(本研究サンプルでは、平均5年間であった)、一般的に4つの段階があると言える：開始、養成、分離、再定義段階。(以降は、『メンタリング』(クラム 2003)第3章での訳を参照)
- 1. Initiation 開始 2. Cultivation 養成 3. Separation 分離 4. Redefinition 再定義

V. Implications 含意

■感想

- ・成人中期で、メンターになる人とそうならない人の違い。

メンターになる機会に恵まれなかった? メンターになる機会があっても、メンターとして2つの機能を提供できなかった?

- ・私自身は、後から来る起業家さん(研修講師業)や、地域で活動したい学生さん達のメンターになれているか分からないけど、そういう機能は提供しようとしている。ただ、それもメンティーが「あの人はメンター」と認識してくれないと、単なるおせっかいおじさんになってしまうかも。ま、それでもいいけど。

- ・日本企業では、新人の精神(メンタル)面:心理社会的機能での支援をする先輩社員を「メンター」と呼ぶことが多く、仕事(ジョブ)面:キャリア的機能での支援は、「OJT」とされることが多い。呼び方はどうあれ、一人の先輩社員が、新人に対して、心理社会的機能(メンタル面のケア)とキャリア的機能(OJT)の両方を担ってくれることを期待する企業が多い(意図的に分けている企業もあるけど)。一人の先輩社員だけだと負担が大きいから、分散協調して新人に関わってもらおうのが、周囲の協力を得る「ネットワーク型 OJT?」またはクラムの言う「関係性の布置」かな。

■皆さんで意見交換してみたいこと

- ・メンタリング、コーチング、リーダーシップ、ついでに OJT の関係性 (コーチングは、メンタリングの中に含まれる?)