

■文献 (2000年)

**The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction**

多いほど楽しい? 多様な発達関係と職務満足 Journal of Management Development, Vol. 19. No.4, 2000, pp277-296

■著者紹介

Monica C. Higgins Graduate School of Business Administration, Harvard University  
(現在は Harvard Graduate School of Education の Professor of Education)



■文献の構造図

I. 導入

II. 法曹界における発達関係

III. 多様な発達関係の影響

IV. メンタリング援助を受けた量の影響

V. 方法

- A. サンプル B. 手順 C. 発達関係の測定 D. キャリアと心理社会的援助の測定 E. 職務満足の測定  
F. その他の指標

VI. 結果

- A. 職務満足 B. 追加の分析

VII. ディスカッション

- A. 課題と今後の研究 B. 研究と実践への貢献

■要旨

本研究は、弁護士の初期キャリアに関するものである。本研究では「より多くのメンタリング」(関係の数および受けた援助の種類と量の多さ)が、個人の職務満足に影響するかどうかを調べた。その結果、個人がより多くの発達関係を持ち、より多くの発達援助を受けるほど、個人の職務満足が高まることが明らかになった。しかし、心理社会的援助に関しては、それを一人の人物(高い地位の人物である必要はない)から得ている個人の方が、職務満足が高いことが明らかになった。

■選定の理由

「一人のメンター」ではなく「複数の人々からの支援」が、個人の「職務満足」につながるという研究が、自身の問題意識と近く参考になるため。

■内容(要約)

I. 導入

【研究の背景】

・個人の職業生活が多様な社会的、組織的舞台で行われるに従って、人間関係がキャリアに及ぼす影響について学術的な関心が高まってきた。

・特に、Kram(1985)のメンタリング研究をきっかけに、メンタリングがキャリア発達に及ぼす影響の探索が盛んになった。

・しかし、研究者と実践者は、上の地位にいるシニアレベルの人間がメンターになるという伝統的な考え方に疑問を呈し始めた(Burke,1984 他)。

・例えば、Eby(1997)は、横と縦の異なる種類のメンタリング関係とそれに伴いプロティジが受ける援助の種類を類型化した。

・こういった研究の背景にあるのは、個人が誰からどのようにメンタリングを受けるのかという我々の前提の見直しを図ろうとしていることである。多くのメンタリング研究が掲げているプロティジは単一のメンタリング関係から援助を受けているという前提に疑問を投げかけているのだ。

【研究の前提】

・本研究は、メンタリング援助は、組織外や上部階層外から、一人ではなく多くの人から来ているのではないかという前提に立つ。このアプローチの方が、より私たちが経験している現実に近いのではなからうか。

・本研究において、メンタリング援助を提供する関係をより幅広く「Developers 発達支援者」と名付ける。なぜなら全ての発達支援者が「メンター(師匠)」レベルの質(キャリアと心理社会的支援の両方)を提供している訳ではないからだ。

・人はキャリアの初期においては、1~2名の特に重要なメンターを持つことが多いが、その後の仕事人生においてはより幅広く多様な人々からメンタリング支援を受けていると考えられる(Kram and Hall,1996;Higgins and Kram,1999;Higgins and Thomas,1999)。

・この多様な人々からメンタリング援助を受けるという考えは、Kram(1985)自身が「個人は Constellation 星の集まりのような発達関係をもつ」と示唆していることともつながる。

#### 【先行研究の問題点】

・しかし、発達関係に関する研究の主流は、伝統的なメンタリング関係であるプロティジより高い地位にある一人のメンターに着目したものである。多様な人々によるメンタリング援助という観点での実証研究も少ない(Baugh and Scandura,印刷中; Burke et al.,1995を除く)。

・また、メンタリング援助の種類の違いが、どのようにキャリア結果に影響を及ぼすのかという研究も少ない(Scandura,1992を除く)。

#### 【研究の目的】

・本研究は、上記にあげたような課題に対応したものである。端的に言う、本研究では以下の疑問を探索したい。「多い方が楽しい？」というのは真実か否かというものだ。

・発達関係がいかに職務満足につながるのかを理解することは、経営者と従業員双方にとって重要である。

・仕事に満足すると言うよりも、ストレスを感じて仕事をしている個人は十分な力を発揮できない(Jamal, 1984)。

・本研究では多様な発達支援者からメンタリング援助を受けている個人がどの程度職務満足を感じているのか、特に競争的でストレスフルな職場である法曹界(弁護士)という環境を取り上げて探索していく。

## II. 法曹界における発達関係 【弁護士事務所に着目した理由】

・本研究では、New Yorkにある12の大きな弁護士事務所における発達関係を調査した。

・弁護士事務所に関する研究が進む中で、この業界の特徴である主観的な仕事、独立心旺盛、変化が多いという環境が、弁護士自身がその事務所にとどまるか否かの決断と、雇用者側もどの弁護士を上につ張り上げるかの決断を難しくしていることが分かってきた(例:Wilkins and Gulati, 1996; Gilson and Mnookin, 1989)。

・採用時には、新人弁護士同士はほとんど差がない為、その弁護士が事務所に入った後、どれだけのメンタリング援助を他者から得られるかが、その後の大きな違いを生みだしてくる。

・最近の研究では、新人弁護士で「Training Track 訓練ルート」に乗ることができた者は、7~8年後にパートナークラスになるために必要な訓練や注目を受けていることが明らかになった(Wilkins and Gulati, 1996)。

・個人が持つ社会的関係である Social Capital 社会関係資本(発達関係やそこから得られる便益を含む)は、特に弁護士事務所のような職場環境では重要なものとなるのである。

## III. 多様な発達関係の影響 【本研究における仮説1(数)】

・メンタリングの研究によって、メンターを持つことと仕事に満足することの間には関連があることが明らかになっている(例: Dreher and Ash, 1990; Fagenson, 1989)。

・前述したように実証研究は少ないが、多様な発達関係から得られる便益については過去の研究の中でも触れられている。例えば、Kram(1985)をはじめとする研究者たちは、個人は過去と現在両方の発達関係から便益を受けていることを示唆している。

・本研究では、次の仮説を提示したい。

H1: 個人がより多くの発達関係を持つほど、彼/彼女の職務満足は高まる。

- ・ここで注意してほしいのが、本研究で見る発達関係は高い地位の者との関係に限定していない点である。
- ・私自身は、個人の職務満足と地位の高い他者との関係が関連するとは考えていない。これは、例えば Louis ら(1984)の Peers 同僚に関する研究の知見を反映している。先の研究では、新人の仕事に対する態度に最も影響を及ぼすのは、同僚からの支援であったことが明らかになっている。
- ・Kram and Isabella(1985)や Burke ら(1995)の研究では、いかに同僚との関係が「メンタリングの代替」となるかを示している。同僚は個人に対して情報と友情を提供し、それが個人が組織での役割に関する自身や有能さを感じさせる基となっているからだ。

#### IV. メンタリング援助を受けた量の影響【本研究における仮説 2、3(量)】

- ・本研究では、個人がもつ発達関係の数だけでなく、その個人が受けたメンタリング援助の量と種類にも着目する。
- ・Kram(1985)は、2種類のメンタリング援助を見出した:
  - (1) キャリア的機能—スポンサーシップ、コーチング、保護、推薦、将来の見通し、挑戦的な課題
  - (2) 心理社会的機能—ロールモデル、受容、確証、カウンセリング、友情
- ・最近の研究でも、メンタリング関係によって得られるこれら2つの機能については確認された(例: Scandura, 1992; Turban and Dougherty, 1994)。
- ・近年、メンタリング研究者は「社会的支援」研究と重なる点が多いことに言及するようになった。社会的支援研究における感情、評価支援がメンタリングにおける心理社会的支援と関係し、情報、手段支援がキャリア支援と関係している(Jacobi, 1991; McManus and Russell, 1997; O'Neil, 1999)。
- ・これら社会的支援の観点から言うと、スポンサーシップや保護といったキャリア機能は、競争的環境における個人の対応能力を高め、彼/彼女の職務満足を高めるのではないかと考えられる。そこで2つ目の仮説を提示する。

H2: 個人が発達関係から受けるキャリア支援機能の量が増えるほど、彼/彼女の職務満足は高まる

- ・加えて心理社会的支援(気遣い、共有、感情的援助)を個人が発達関係から受けるほど、その個人は自分の能力と貢献が評価されていると感じる。Robinson(1990)のレビューによると、職務満足は個人が感じる成功の可能性と正の関係があるとされている(Locke, 1976)。
- ・特に「上に行くか、出て行くか」といった厳しい弁護士の職場環境においては、個人の自己尊重感を高める心理社会的支援を受けられることは、日々の仕事におけるプレッシャーを和らげ、新米弁護士の職務満足を高めると考えられる。

H3: 個人が発達関係から受ける心理社会的支援機能の量が増えるほど、彼/彼女の職務満足は高まる

#### V. 方法【調査について】

##### A. サンプル

- ・調査対象者は、New York 州の弁護士事務所所属するパートナーとなっていない弁護士 138 名である。
- ・内 49%が女性。23%がマイノリティー人種。平均年齢は 31.71 歳(S.D.標準偏差=4.87)
- ・Law School 法学大学院卒業後、弁護士事務所での平均勤務年数は 3.91 年(標準偏差=2.89)
- ・彼らが属する 12 の弁護士事務所は全て大規模で、150 名以上の弁護士を雇用している。

##### B. 手順

- ・本研究の基となるデータは、1989-1990 に実施されたキャリア経験調査で得られたものである。
- ・性別と法学大学院卒業年次に基づき、Racially Stratified 人種層化法で得た 200 のマイノリティー人種と、できるだけ均等となるよう選ばれた 600 の白人種の弁護士に対して、質問紙が郵送された。
- ・800 の質問紙のうち、281 通が回収された。質問内容の深さと所要時間(約1時間)および若い弁護士の忙しさから考えると、この回収率は驚くべき数字ではない。

- ・カイ二乗検定では、回答者と非回答者との間に、性別、人種とも、大きな違いは見いだせなかった。
- ・Man-Whitney U 検定では、回答者が非回答者よりも法学大学院を早く卒業していた(1.4年)( $p < 0.05$ )。
- ・本研究では、164の質問紙を利用した。そのうち、既にパートナーとなっている26名分を除く138の弁護士を対象とした。

### C. 発達関係の測定

- ・質問紙では、回答者の過去から現在のキャリアにおいて影響のあった個人を思い浮かばせ、その数と名前を書かせた。最も影響のあった人を「A」とラベルし、「G」までの7つの文字でラベルをさせた。
- ・A~Dまでラベルをつけた4名に関して更にいくつかの質問(どんな援助をしてくれたか)をした。
- ・「何人いたか」「A~Gにラベルした人の数」「A~Dの4名」の相関係数は、0.87~0.96であった。
- ・その上で、回答者は名前を書いた相手との関係を書きこんだ(例:シニアパートナー)。書かれた340名の名前の56%( $N=191$ )が、パートナーであった。そして、パートナーは「A」とランクされている場合がほとんどであった。
- ・平均すると、回答者は2~3の発達関係を持っていた。発達関係がゼロであった回答者は138名中8名であった。

### D. キャリアと心理社会的援助の測定

- ・回答者は、12の質問を通して、上述した発達関係にある人物からどのような援助を受けてきたのかを回答した。
- ・「全くあてはまらない」から「非常にあてはまる」まで、Lickert-type リッカートの5件法を用いた。
- ・質問例
  - 「その人はあなたをシニアパートナーや影響力のある人物に紹介してくれましたか？」
  - 「その人はあなたの話を聞いて、あなたが考えることを励ましてくれましたか？」
  - 「その人はあなたが挑戦的な課題に対するのを手助けしてくれましたか？」
- ・まず、個人がキャリアと心理社会的支援を実際に受けているのかどうかを確認する為に Factor analysis 因子分析を行った。回答者のキャリアに「最も影響があった人(A とつけた人)」と、12の質問に回答した援助の量の平均に関して因子分析をかけた。その結果、2つの要因が浮かび上がった。
  - (1)「キャリア支援」— 挑戦的な職務課題遂行の手助けや影響力ある人への紹介など
  - (2)「心理社会的支援」— 傾聴、励まし、共有など
- ・全般的に見ても、この2つの要因は先行研究で言われてきたことと整合性があった。
- ・次に、仮説を検証する為に、「キャリア支援の量」「心理社会的支援の量」という新変数を作った。
- ・本研究では、「キャリア支援」と「心理社会的支援」の総合量ではなく、平均量を分析に使用した。
- ・質問紙では、「回答者のキャリアを伸ばすことに関心があり実際に行動を起こしてくれた人」の名前を書くように指示したこともあり、その人物はかなりの量の支援を行っていた。

### E. 職務満足度の測定

- ・Work satisfaction 職務満足度を測定する為に、3つの質問項目を使用した。
  - 「私はこの職場での人間関係に満足している」「私はこの職場で自分がしている仕事に満足している」
  - 「私は自分が受け取っている報酬に満足している」
- ・リッカートの5件法で「強くそう思う」「全くそう思わない」で回答。
- ・この3つの質問は、仕事における複数の側面に対する満足度を測るためのものである(Locke, 1976; Clark, 1996)。

### F. その他の指標

- ・人種と性別が職務満足に影響するという先行研究(例:Burke and McKeen,1990 他および Pfeffer and Langton, 1988 他)があるため、全ての分析において「人種(0=白人 1=非白人)」「性別(0=男性 1=女性)」というダミー変数を用いた。

VI. 結果【分析結果】

・「キャリア支援」「心理発達支援」という2つの要素に関連する質問項目と、職務満足との3つの質問項目の間の相関は高くなかった。

・職務満足との3つの質問項目を一つにまとめた場合の Coefficient alpha  $\alpha$  係数は、0.62 と低かった。理由としては「報酬」に関する質問項目が異なる属性を持つと考えられるためであろう。そのため、分析においては「職場での人間関係」と「仕事そのもの」の2項目で職務満足を測り、「報酬」に関しては分析をかけなかった。

・Table1 は、各変数の平均値、標準偏差、因子間相関関係を示している。

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	0.49	0.50								
2. Race	0.23	0.42	0.01							
3. No. of relationships	2.46	1.27	-0.11	-0.19*						
4. No. of partners <sup>a</sup>	1.47	1.19	-0.16	-0.08	0.52**					
5. Total amount of help <sup>a</sup>	37.76	8.28	0.07	0.00	0.15	0.12				
6. Amount of career help <sup>a</sup>	17.75	5.27	0.02	-0.04	0.22*	0.28**	0.89**			
7. Amount of psychosocial help <sup>a</sup>	20.01	4.30	0.10	0.05	0.02	-0.11	0.83**	0.49**		
8. Work satisfaction <sup>b</sup>	3.31	1.00	-0.17	-0.20*	0.33**	0.27**	0.32**	0.28**	0.28**	
9. Compensation satisfaction	4.18	1.03	-0.06	-0.05	-0.08	0.16	0.00	0.02	-0.02	0.17*

**Table I.**  
Mean, standard deviations and correlations ( $n = 138$ )

Notes: \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ ; <sup>a</sup> $n = 130$ ; 8 participants had no mentors; <sup>b</sup>Average of satisfaction with work and satisfaction with work relationships.

A. 職務満足

・仮説を検証する為に、回帰分析の最小二乗法を複数回行った。

・本研究において、私はより多くの関係とより多くのメンタリング支援が受けられるほど、より「楽しい」あるいはより満足していると考えている。特に、

- (1) 個人が持つ発達関係の数は、職務満足と正の関係をもつ(仮説1)
- (2) 個人が受けるキャリア支援の量は、職務満足と正の関係をもつ(仮説2)
- (3) 個人が受ける心理社会的支援の量は、職務満足と正の関係をもつ(仮説3)

・Table2 は、複数の変数と職務満足に回帰分析をかけた結果を示している。

Variables	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
1. Gender	-0.17*	-0.13	-0.15	-0.14	-0.16	-0.16
2. Race	-0.19*	-0.14	-0.12	-0.11	-0.13	-0.12
3. Number of helpers		0.29***	0.22**	0.22*	0.26**	0.23**
4. Total amount of help			0.30***			
5. Amount of career help				0.23**		0.11
6. Amount of psychosocial help					0.29***	0.24**
R <sup>2</sup>	0.07	0.13	0.21	0.18	0.21	0.22
N	138	138	130	130	130	130

**Table II.**  
Ordinary least squares regressions, standardized regression coefficients: predicting the effects of amounts of mentoring on work satisfaction<sup>a</sup>

Notes: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ . <sup>a</sup>Average of satisfaction with work and satisfaction with work relationships

・Model1 性別と人種: 人種と性別は職務満足との負の関係にある。女性とマイノリティー人種は職務満足が低い傾向にある(5%水準で有意)

・Model2 支援者の数: より多くの発達関係をもつ個人は顕著な正のベータ(0.29 0.1%水準で有意)を示している。  
この結果は仮説1を支持している。

・Model3 支援の量全体: 顕著な正のベータ(0.30 0.1%水準で有意)を示していることから、個人がより多くの支援を受けるほど、職務満足は向上すると言える。更に支援者の数に関する Standardized regression coefficient は、0.22(1%水準)を示し

たことから、個人の発達関係の構造と内容が職務態度に補完的な影響を持つことが示唆される。

・Model4 キャリア支援の量:ベータは 0.23(1%水準)

・Model5 心理社会的支援の量:ベータは 0.29(0.1%水準)

モデル 4.5 共に仮説2と仮説3を支持している。

・Model6 キャリア支援と心理社会的支援の量:心理社会的支援の方が、キャリア支援よりも職務満足に影響している。

## B. 追加の分析

・Table2 のモデルで示されたように、発達関係の数と受けたメンタリング支援の量は、顕著な正の効果を職務満足に対して持つことが明らかになった。

・しかしこの分析だけでは以下の問いに答えられない: 次の内のどれが最も高い職務満足につながるのか?

1人×多い心理社会的支援の量 大勢×少ない量 大勢×多い量 1人×少ない量

・この問いに答えるために、次の分析を行った

まず、心理社会的支援の量を「高い」と「低い」の2群に分けた。次に、回答者が1名の支援者を持っていたのか、1名以上の支援者を持っていたのかで分けた(この際、一人も支援者がいなかった回答者は分析から除外した n=8)。

・結果は Table3 に示した通りである。

Variables	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1. Gender	-0.14	-0.16	-0.20**	-0.14
2. Race	-0.13	-0.14	-0.16*	-0.18*
3. One vs. more than one helper	0.20*	0.20*	0.46***	
4. Low vs. high amount of psychosocial help		0.29***	0.78***	
5. One vs. more than one mentor × low vs. high psychosocial help			-0.61***	
6. Number of helpers				0.27
7. Amount of psychosocial help				0.05
8. More than one helper × high amount of psychosocial help				-0.28
9. One helper × low amount of psychosocial help				-0.43**
10. More than one helper × low amount of psychosocial help				-0.40
R <sup>2</sup>	0.09	0.18	0.24	0.27
N	130	130	130	130

**Table III.**  
Ordinary least squares regressions, standardized regression coefficients: comparing the effects on work satisfaction of having one good friend vs. alternative amounts of mentoring<sup>a</sup>

Notes: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ . <sup>a</sup>Average of satisfaction with work and satisfaction with work relationships.

・Model1 Model2 性別と人種: 1名以上の支援者がいて、心理社会的支援の量が多い方が、職務満足が高かった。

・Model3 1名vs複数 × 低いvs高い: interaction effect 交互作用効果で負のベータ(-0.61 0.1%水準)が出た。これは既に多くの心理社会的支援を受けている個人に、更に発達関係者が追加されると、その個人の職務満足は下がるのかもしれない。

・Model4 交互作用効果を分解: 1名×高い心理社会的支援の量 vs その他3つのケース(複数の支援者×高い量 1名×低い量 複数×低い量)を比較。結果、1名の支援者が多くの心理社会的支援を提供することが、個人の職務満足を高めると示された。

・この結果は、本研究の仮説である「多い方が楽しい」に制限を加えるものと見える。1名の高い質の発達関係が、プロテジの職務満足に役立つように見えるからだ。これは、伝統的なメンタリング研究の知見とも合致する。しかし1点違うのは、本調査においては、回答者に「高い地位の人」を書く必要は無いとしていたことだ。つまり、高い職務満足につながる心理社会的支援は、自分より高い地位の人からのみ与えられるものでは無いということだ。

## VII. ディスカッション【考察】



・本研究においては、弁護士がキャリアの初期において持つ発達関係の「数」と、それを通して得られるキャリアと心理社会的支援の「量」は、彼らの職務満足に正の影響を持つ。つまり、法曹界におけるメンタリングに関して言えば「多い方が楽しい」のである。

・しかしより詳細にみた結果、もう一つの側面が表れてきた。それは、ただ1人の発達関係者から多くの心理社会的支援を受けることができれば、より高い(複数のメンターが多くの支援をしてくれるよりも)職務満足を得られることが分かった。そしてその1人は、プロテジより高い地位のものでなくても良い。

・これらの結果は、プロテジの職務態度に関するメンタリングの正の効果は、縦の関係によるものでなくても良いという最近の知見を裏付けるものである(Baugh and Scandura 印刷中)。

・今回の研究では全般的に見て「多い方がより良い」かもしれないということは言える。

・しかし、「1人の良い友人がいれば、個人は仕事に満足する」とも言える。

・ここで「友人」という言葉を使ったのには理由がある。メンタリングにおける心理社会的支援が最も影響があるからだ。

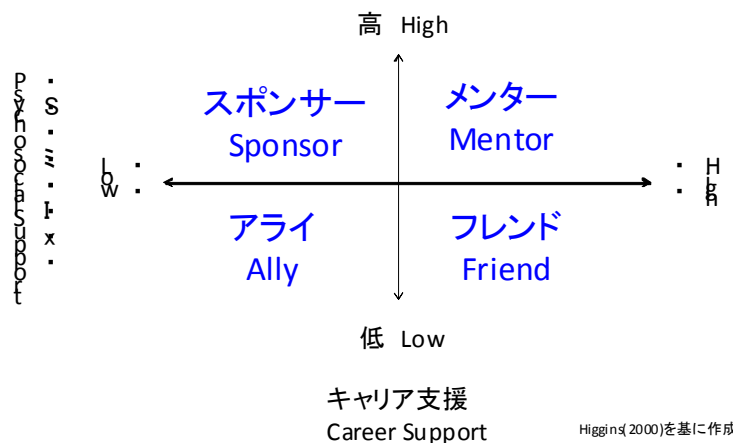
・本研究では、個人が持つ発達関係者の種類についてより理解を広げた方が良いという提案をしてきた。

・Thomas and Kram(1988)は、キャリアと心理社会的支援の両方を多く与えてくれる本物の「メンター」と、キャリア支援のみの「スポンサー」と分けて考えることを提案している。

・今回の研究によって、3つ目の種類の発達関係が見えてきた。それは心理社会的支援の量は多いが、キャリア支援の量は少ない「フレンド」である。

・ここから更に考えを進めると、キャリア支援も心理社会的支援の両方が低い「アライ(同盟者・味方)」という発達関係(助けを求めた時だけ助けてくれる)もあることが見えてくる(Higgins and Kram, 1999)

### Types of Developmental Relationship 発達関係の種類



#### A. 課題と今後の研究

・本研究を他の組織文脈においても一般化するにはいくつかの課題がある。

・個人の職務満足に間接的に影響を及ぼす他の要因については検証できていない。

・データが10年前(1989-1990)にとられたものであるため、新たなデータの収集やフォローアップの必要性もある。

・個人が持つ多様な発達関係は、現在の職場においてより重要なものとなっている。昔は出世の為の道筋はある程度はつきりしていたが、現在の変化が激しい職場環境ではその道筋も不明瞭である(Arthur and Rousseau, 1996; Hall, 1996)。

・本データがNew Yorkの大規模弁護士事務所とられたものであるということも一般化の課題となるだろう。ただ、弁護士事務所似た環境にある会計事務所、コンサルティングファーム、大学など、「出世するか出て行くか」というようなストレスフルな職場では、キャリア成果として、職務満足を検討することは適切であろう。

#### B. 研究と実践への貢献

- ・本研究の理論的、実践的貢献は以下のものである。
- ・まず本研究はメンタリングの伝統的な見方であった「ひと組のペア関係」「階層的」をより広げた。本研究によって、多様な発達関係がプロティジのキャリア成果にどのような影響をもたらすかが明らかになった。
- ・次に本研究は、複数の発達関係を持つことが職務満足に正の効果をもたらし、かつその関係は地位の高さに関係しなかったということを明らかにした。
- ・今後の研究では、個人がもつ発達関係の「サイズ」「地位」と、プロティジの出世機会といった違うキャリア成果との関係を調査することも考えられるであろう。
- ・本研究では、メンターが誰かということだけでなく、メンターの行動がどのように個人の職務態度に影響するのかが明らかになった。キャリア支援の量よりも、心理社会的支援の量の方が職務満足に大きな影響をもたらしたのである。
- ・組織の再構築とグローバリゼーションの時代に、個人はただ1人のメンターを得るのは難しくなっている。「バウンダリーレス」なキャリア環境(Arthur and Rousseau, 1996)において、伝統的な「ひと組のペア、階層的、組織内」の発達関係を公式、非公式なメンタリング関係として持つことはより困難になってきている。
- ・この現実には、個人が多様な関係と活動のあるポートフォリオを持つ必要性につながってくる(Handy, 1984)。このように、従業員に対して、発達関係の「集まり」という考え方を促進することで、従業員がただ一つの支援関係に依存せずに、より積極的に自身のキャリア発達に取り組む可能性が生まれる。
- ・アメリカ心理学協会(APA)が「職場でのストレス」こそ、国際的、学際的に検討すべき課題であるとしている中、個人のポジティブな職務態度の先行要因が何かを明らかにすることは重要なテーマの一つである。本研究はこの重要な問いに解を与えたものである。

#### ■論文に関する意見やディスカッションのポイント

##### ●この論文の良い点

- ・メンターは「地位の高い人のみ」がなるのではないことを実証的に明らかにしたこと
- ・「メンター」「スポンサー」以外に「フレンド」「アライ」の存在があると提示したこと

##### ●この論文に対する疑問点

- ・「多数の発達支援者」よりも「一人の発達支援者」の方が結局は職務満足向上につながっていた点についてはどう評価すればよいのか。
- ・半数以上が、Aの位置に「パートナー」と書いたことから、やはり「高い地位」の発達支援者が重要なのでは。
- ・「職務満足」以外の従属変数、例えば「業務能力向上」と「発達支援者の数」「発達援助の種類(キャリア支援・心理社会的支援)」「発達援助の量」との関係を見たらどうなるか。
- ・「発達関係の種類」から発想を広げて、個人の発達を結果的に支援する関係として「敵・競争相手」という存在はないものか。ほとんど接点は無くても意識している相手。その存在があるがために、本人の発達が促されるような相手。

#### ■今後読む文献

- ・Wanberg, C.R. Welsh, E.T. and Hezlett, S.A. (2003) Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model
- ・Higgins, K.(2001) Reconceptualizing Mentoring at work: A developmental Network Perspectives.
- ・Higgins, M.H. and Thomas, D. A.(2001) Constellations and careers : Toward understanding the effect of multiple developmental relationships.

以上