



働く女性とメンタリング

榊原 圭子 (東洋大学社会学部 助教)

女性活用施策として注目されるメンタリング

今、女性の能力開発および管理職登用のための施策として、メンタリングが大いに注目を浴びている。メンタリングとは、知識や経験の豊かなもの（メンター）が、未熟なもの（メンティ）に対して、キャリアや心理社会面での発達を目的に継続して行う支援活動である（Kram, 1985）。キャリア面での支援には、メンターがメンティの昇進を後押しする、仕事の目標達成の方法を指導する、チャレンジングな仕事を割り当てるなど、心理社会面での支援には、仕事上、メンティに必要とされる態度や価値観を示す、心配や悩み事の相談を受ける、友好的に交流するなどが含まれる。

少し歴史をひも解いてみるとメンタリングは米国で1970年代に注目され、多くの企業でメンタリング制度が導入されるようになった。（メンタリング制度とは、組織に指名されたメンターがメンティの育成にあたるものである）日本でメンタリングという言葉が聞かれるようになったのは、ここ20年くらいであろう。そもそも日本企業は、On the Job Training（=OJT）が重視され、上司や先輩が経験の少ないものに対し、丁寧に指導をするという文化があった。仕事後にも一緒に飲みに行き、若年者の相談にのってアドバイスを提供したり、励ましたりするなど、精神的な支援も提供していた。日本企業においては、メンターという概念は明示されていなかったが、上司や同僚がその役割を暗黙のうちに果たしていたのである。しかし昨今、成果主義の導入、雇用形態の多様化、仕事におけるゆとりのなさなどから職場における支援関係が希薄になり、人材育成が難しくなっている。このような環境変化の中で、キャリア発達を支援するメンターが注目されるようになったのである。

メンタリング制度導入の目的は、新入社員の円滑な受け入れ、優秀な人材の定着化、管理職候補者の育成、そして女性の活躍推進である。日本生産性本部が上場・非上場企業を対象に実施した調査によると、回答企業約300社のうち、女性活用のためにメンタリング制度を導入しているのは、2009年は16.8%であったのに対し、2012年には25.8%と着実に増加している。厚生労働省は男女共同参画施策として「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」を作成し、組織におけるメンタリング実施を推奨している。

欧米での研究結果

メンタリングは働く女性にどのような影響をもたらすのか、欧米での実証研究の一部を紹介する。社会での女性の活躍推進に関する専門的な研究機関である米国のCatalystによると、上級管理職の女性にとってメンタリングは「ガラスの天井」を打破する有効

な手段であり、昇進やキャリア発達のためにはメンターを持つことがきわめて重要であることや、組織のマイノリティである黒人女性が昇進するには、メンターの存在が欠かせないことが報告されている。オーストラリアの女性管理職や専門職では、メンターからの支援を多く受けている人ほど職務満足感やキャリア満足感が高く、将来のキャリア展望が楽観的であること (Burke, Burgess and Fallon, 2006)、業務遂行のプロセスにおいてもメンターの存在は重要で、仕事の要求レベルを知る、職場のインフォーマルネットワークへのアクセス手段を得る、より挑戦しがいのある業務に就くなどの効果があることが示されている (Allen, Day, & Lentz, 2005, Wanberg, et al. 2003)。メンタリングは組織にも好影響をもたらすことが確かめられており、メンタリングが活発に行われている組織では、そこで働くメンバー間の親密度や信頼感が高くなり、人間性が豊かな組織風土になることや、メンバーを育成、支援していこうという風土が生まれると言われている (Collins, 1983, Wilson & Elman, 1990)。

日本でのメンタリング研究

日本の働く女性を対象としたメンタリング研究は看護や保健領域で多くみられ、同じ組織にメンターを持つ看護師は、持たない者よりも専門自律性が高いこと (今堀ら, 2008)、キャリア目標が高いこと (桑村ら, 2012)、メンターからの支援量が多い保健師は職務満足感が高いこと (浅野ら, 2009) などが報告されている。しかし企業で働く女性を対象に、メンタリングによって得られる支援内容やその効果を検討した研究はほとんど見られなかった。そこで筆者は 2012 年に企業で働く男女を対象に、調査を実施した。以下でその結果の一部を紹介し、そこから見えてきたことを示したい。

筆者の調査結果から見えてきたこと

本研究の対象者は、16 社の企業に勤務する正社員である。ほとんどが従業員数 1,000 名以上の大企業であり、業種はコンサルティング業、製造業、情報・通信、サービス・流通など多岐にわたっていた。分析対象者 1,178 名のうち男性は 480 名 (40.7%)、女性が 698 名 (59.3%)、男女とも 30-40 代の人たちがほとんどで、組織で中心的な役割を担っている人たちであった。管理職についていたのは、男性の 51%、女性の 43%であった。配偶者を有していたのは男性の 8 割、女性の 5 割と男女間で大きな差があり、家庭を持ちながら仕事を続けることが、女性にとってはまだ難しいということが推察された。

メンターの保有状況には男女でどのような違いが見られるのか。まずメンターを持つ人の割合であるが、男性の 30.2%、女性の 48.1%がメンターを有しており、メンター保有率は女性が有意に高かった。今、女性にとってのメンターの重要性が盛んに語られている。Google で「女性」「メンター」をキーワードに検索をかけると 40 万件がヒットする。未来の新しい働き方を提示した「ワークシフト」の著者であるロンドン大学のリンダ・グラットン教授は、2014 年 7 月 12 日付の日本経済新聞のインタビュー記事¹で、働く女性がより豊かな未来を迎えるためには、自分のキャリアパスを選び、それに合ったメンター、つまり助言してくれる先輩を的確に選ぶことが重要であると指摘している。こうした様々な報道に触発された女性が積極的にメンターを見つけようと行動していると推察される。また、女性は他者とネットワーキングを育む一方、男性は人に頼らず独立していることを是とする傾向があり、男性はメンターから支援を得ていることを報告

¹「男性がまず変化を グラットン教授が語る女性の未来」日本経済新聞 2014 年 7 月 13 日朝刊

することに抵抗感があるという指摘もあり (Fondas, 1996, Ragins, 1999)、そのために男性のメンター保有率が低めになっているのかもしれない。

ではメンターを持つことの影響はどのようなものなのか。メンターを持つ人、持たない人の間で、職業生活に対する満足感 (以下、職務満足感)、精神健康、仕事と仕事以外の生活の間での葛藤 (以下、ワークライフコンフリクト) が異なるのかを見てみた。その結果、男性ではメンターを持つ人は持たない人に比べ、職務満足感が統計的に有意に高く、精神健康が有意に良好であり、ワークライフコンフリクトが有意傾向で低かった²。女性では、メンターを持つ人の方が職務満足感有意に高かった。有意な差は見られなかったものの、得点で見たときには、メンターを持つ人のほうが精神健康は良好で、ワークライフコンフリクトが低いという結果であった。女性弁護士を対象としたカナダの研究(Wallace, 2001)では、メンター有無によるワークライフコンフリクトの差は見られなかったが、メンターが女性である人はメンターが男性である人よりも、ワークライフコンフリクトが低いことが確かめられており、筆者の研究にも同様のことがあてはまるのかもしれない。(詳細な分析は別の機会としたい) ここから、メンターを持つことは、職業生活への満足感や精神健康、仕事と仕事以外の生活の両立にプラスの影響を持つと言えよう。

実際に調査に協力してくれた女性が、メンタリングについてどのように感じているのか自由記述を見てみたい。メンタリングに対して肯定的、否定的、様々な意見があったが、ここでは肯定的な意見に絞って代表的なものを紹介する。

- 同じ職場や環境に自分のロールモデルにあうような相談ができる先輩方がいるだけで日々のすごし方が大分違ってくると思う。(30代)
- メンター制度で、これまでの自分の仕事について考える機会を与えて頂きました。メンターの方にも相談にのっていただき、この春から別の部署に異動しました。入社以来同じ部署に居続けていると、現状が普通と感じていたのですが、他部署のメンターの方とお話する機会があって、自分の考えが変わりました。(30代)
- メンターが直接何かをしてくれるということにはなかったけれど、何らかの壁にぶつかった時、自分以外の人の立場でどうするかなあ・・・と考える視点を与えてくれる点ですごく助けられています。他の人も同じように悩んで試行錯誤してやってこられたんだなあということが分かるだけで、ずいぶん気持ち的には楽になります。(40代)
- メンターは、仕事や家庭のことで煮詰まった時、客観的な立場で突破口を見出す手助けをしてくれる存在。彼ら・彼女らは、私が窮地を脱するための答えを持っているのではなく、私が私自身にとって最も正しい判断を下すための"自信"を取り戻させてくれる存在。そう感じています。また、昨年初めて会社の施策のメンター制度で、通常の業務の範囲では深く関わらない社内の幹部に、業務としてメンターになっていただき、同じ会社であっても、まったく違うキャリア形成を知る機会となり、視野が広がったように思います。同時に、世代や職場が違っても、人間関係やそりの合わない上司への対処方法、提案の通し方、職場環境の改善などは共通したものであり、その点も非常に参考になりました。(40代)

² その差が統計的に有意であるかを検討したところ、職務満足感有意に高く ($p=0.014$)、精神健康は有意に良好で ($p=0.046$)、ワークライフコンフリクトは有意傾向で低かった ($p=0.059$)。

- メンターは、特に女性にとって、とても重要（参考になる）と思います。個人としての生き方ばかりでなく、少子化等の社会的な問題の解決にもつながりうると考えています。おそらく、働く女性としてまず直面する問題は、出産時及びその後の子育てと、仕事をどのように位置付けるかではないかと思います。現状、このバランスをうまく取ることができないため、『出産と仕事を二者択一で選択』する、『複数の子供を持つことをあきらめる』という選択が多くなり、結果として少子化につながっているのではないかと考えています。これらの問題は、経験豊かで魅力的なメンターの存在やサポートにより、メンティが解決の糸口をみつけることができる場合があるのではないかと考えています。（40代）
- 現状、自身の人生設計に迷いがある状態であり、解決すべき問題が山積みですが、これを乗り越え、様々な経験を積み、いずれは、少しでも働く女性の相談に乗ることができるような存在になればと思っています。（30代）
- メンター制度があったことで、普段は仕事以外で話すことのない目上の方と話す機会が持て、色々な意見が聞けてよかった。仕事の進め方を聞き、実行することで、仕事に対するモチベーションが実際に上がったと思う。ただ、メンターが私の世代のときの会社の状況と、現在の会社の状況が異なっており、意見に共感できず憤りを感じる部分もあったが、そのような意見を聞く機会も普段は無いため、総じてよかったと思う。年々仕事のスピードを上げることが求められている中で、モチベーションを一定に保つのは難しく、仕事やそれ以外の相談もできる人（メンター）はモチベーションを保つ意味でもこれからも大切にしなければと思う。しかし、研究者として仕事をしていく中で、今後見知らぬ場所や人種とも仕事をしなければならない機会があると考え、どんな場所でもメンターとなってくれるような人と知り合うことが仕事の成功の鍵にもなると思った。メンター制度は、私にそのようなコミュニケーション能力を問う機会かとも感じさせた。（30代）
- 結婚しており子供もいるため、仕事やキャリアの相談の際にも、家庭のことも含めて総合的な状況をわかってくれる相手を無意識のうちに相談相手として選んでいる。現在会社には制度はないが、メンター的な存在は必ず必要と思う。もし会社に制度があるとしたら、メンターとしても、メンティとしても、利用したいと思う。その場合、できれば自分とキャリア観と生活環境が似ている相手が理想的。（40代）

メンターからの支援は、昇進や異動について、キャリア形成、日々の仕事の進め方、組織での人間関係、仕事と家庭の両立など、多岐にわたっていた。また、自分とは違うものの見方に触れて視野が広がった、モチベーションが高まったなど、人間としての成長に繋がっており、働く女性はメンタリングから様々なものを得ていることが示された。もちろんメンタリングにはネガティブな面もある。例えば、メンターの影響力が大きい場合、メンティはメンターに依存的になる、メンターがメンティに自分の働き方を強要する場合がある、異性間のメンタリングの場合、周囲の理解不足のために中傷や噂を生むなどである。このようなリスクがあることを認識し、メンタリングが最大限有効なものとなるよう、個人も組織もメンタリングに対する理解を深めていくことが重要であろう。

参考文献

- Allen TD, Day R, Lentz E. (2005). The role of interpersonal comfort in mentoring relationships. *Journal of Career Development*. 31(3):155-169.
- Burke RJ, Burgess Z, Fallon B. (2006). Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals. *Equal Opportunities International*, 25(1): 71-79.
- Collins N. (1983) *Professional women and their mentors*. Princeton-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Fondas N.(1996). *Feminization at work: Career implications*. In. Arthur MB & Rousseau DM(eds.) *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Era*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kram K,(1985), *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*. Grenview, IL: Scott Foresman.
- Ragins BR, Scandura RA (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*.20(4): 493–509.
- Wallace JE. The benefits of mentoring for female lawyers. *Journal of Vocational Behavior*. 58(3):366-391, 2001.
- Wanberg CR, Welsh ET, Hezlett SA. Mentoring research: A review and dynamic process model. in *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 22). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp.39 -124; 2003.
- Wilson, JA, Elman, NS. Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4), 88-94, 1990.
- 浅野神奈, 和泉比佐子, 片倉洋子, 波川京子. 市町に勤務する新任看護師の職務満足感とその関連要因の検討—メンタリングの受け止め、個人的要因および組織的要因に焦点を当てて—*日本地域看護学会誌*.11(2):15-24,2009.
- 今堀陽子, 作田裕美, 坂口桃子. 看護師の専門職的自律性獲得とメンタリング. *日本看護研究学会雑誌*.31(2):55-63, 2008.
- 桑村富久枝, 川西誠子, 増蘭美津恵. A 病院の臨床看護師におけるメンタリングの現状とキャリア目標との関連. *日本看護学会論文集 (看護管理)* .42:148-151, 2012.

執筆者紹介

榊原圭子

慶応義塾大学法学部政治学科卒業

三和銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行、融資、マーケティング業務に携わる。

縄文アソシエイツ株式会社（エグゼクティブサーチ会社）、フライシマンヒラードジャパン（コミュニケーション・コンサルティング会社）などを経て、東京大学大学院医学系研究科に進学、2013年に博士課程修了。博士（保健学）、修士（公衆衛生学）。

現在、東洋大学社会学部助教、日本女子大学現代女性キャリア研究所客員研究員。

働く人のストレスと健康、女性のキャリア発達、主婦の再就職、学生のキャリア支援などを中心に研究を行っている。

