

上司による部下育成行動¹⁾

—研究動向と探索的検討—

株式会社商船三井 人事部 毛呂 准子²⁾

筑波大学大学院人間総合科学研究科・心理学系 松井 豊

Human resource development of subordinates by supervisors: A literature review and an exploratory interview study

Junko Moro (*Human Resources Division, Mitsui O.S.K. Lines, Ltd., Tokyo 105-8688, Japan*)

Yutaka Matsui (*Institute of Psychology, Graduate School of Comprehensive Human Sciences, University of Tsukuba, Tsukuba 305-8672, Japan*)

This paper presents an overview of leadership research, mentoring research, and career development research pertaining to the human resource development of subordinates by supervisors. Several studies are reviewed from the field of mentoring research concerned with the individual and situational factors that influence the human resource development of subordinates by supervisors. In addition, the paper reports on exploratory interviews with eight supervisors, which identify and clarify certain aspects of the human resource development of subordinates by supervisors that have not previously been addressed within mentoring research. Finally, the paper highlights the need for future detailed research in order to determine the structures within human resource development of subordinates by supervisors.

Key words: human resource development, mentoring, supervisor, subordinate

現代の企業は、人材育成を重要な経営課題として認識している(労働政策研究・研修機構, 2007)。人材育成を実現する具体的手段には、職場における業務を通じた育成(On the job training)と、研修など職場を離れた育成(Off the job training)とがあるが、最も重要であるのは、職場における業務を

通じ、上司が行う部下育成であると考えられる。しかし、人事制度などの変化によって、職場における部下育成は困難な状況にある。本研究では、部下育成を取り巻く社会的状況を概観し、企業内の上司による部下育成行動に関連する組織心理学研究を紹介する。さらに部下育成行動に影響を及ぼす上司の個人特性や組織特性に関する研究を紹介する。最後に以上の議論を踏まえ、部下育成行動の内容を探索的に検討するための面接調査を報告する。

1. 部下育成を取り巻く社会的状況

まず、部下育成を取り巻く社会的状況を概観する。

労働政策研究・研修機構(2007)は、全国の従業

1) 本論文は、第1著者が筑波大学大学院教育研究科カウンセリング専攻カウンセリングコースに提出した平成19年度修士論文の一部を加筆修正したものである。本論文の一部は、産業・組織心理学会第24回大会において発表された。

2) ご指導いただきました筑波大学大学院教育研究科カウンセリング専攻カウンセリングコースの先生方とご協力いただきました筑波大学大学院人間総合科学研究科高橋尚也博士特別研究員に厚く御礼申し上げます。

員100人以上の企業を対象に業種・規模別に層化無作為抽出を行い、企業経営の変化とそれに伴う雇用管理等の動きを調査した。「3年前と比べて重視されるようになった経営課題」の質問に対して、「人材育成の強化」が、「収益性の向上」、「顧客満足度の向上」、「コストの削減」などを上回り、第1位に挙げられた。同調査の結果は、企業が人材育成の重要性を認識していることを示している。

人材育成の重要度の高まりと同時に、人材育成のあり方に対する企業の認識にも変化が見られる。労働政策研究・研修機構(2004)は、主要産業の代表的な企業約100社に対し、教育訓練とキャリア相談に関する調査を行った。「今後のキャリア設計はこれまで以上に従業員自身で考えてほしい」と回答した企業が約7割を占めた。また、キャリアコンサルティングの役割を担う主体については、将来はキャリアコンサルティングの専門家の活用を期待しつつも、「現在も将来も上司」と考えている企業が約8割存在することも明らかになった。同調査は、企業が今後は従業員による自律的な成長を期待するが、成長の援助役は、今後も上司であると捉えていることを明らかにしている。

また、企業においては、大手企業を中心に、成果主義人事制度が浸透している。2004年厚生労働省「就労条件総合調査」によれば、個人業績を賃金に反映している企業は全体の53.2%であり、従業員1000人以上の企業では83.4%であった。成果主義人事制度に関しては、守島(1999)が、社会経済生産性本部労使関係常任委員会実施の「職場と仕事に関するアンケート」に対する27社の課長未満2111人の回答から、業績や成果にウエイトを置いた賃金制度(成果主義的人事制度)は、部下や後輩を育てようという職場のモラルに負の影響を与えることを明らかにした。さらに、成果主義に基づく賃金制度の導入と同時に、目標設定面接の実施などの丁寧な人事制度への変更を実施しない場合には、人材開発やチームワークなどの機能が効果的に働かないことを明らかにした。

このように、企業は人材育成の重要度の高まりを認識している。職場の上司は、従来通り部下育成の役割を期待され、加えて部下の自律的な成長を促進するスタイルへの変換を求められている。一方、組織には成果主義的賃金制度の導入が進み、職場での部下育成は、丁寧な人事制度への変更を実行しなければ、効果的に行われないことが明らかになっていった。したがって、現代企業においては、上司の部下育成の検討が重要な課題となっていると考えられる。

2. 部下育成行動に関する研究の概観

心理学における部下育成行動そのものを直接の研究対象とした研究は少ない。そこで関連する研究として、リーダーシップ研究、メンタリング研究、キャリア発達研究を取り上げる。

リーダーシップ研究における部下育成

リーダーシップ行動の研究は多様な観点からアプローチがなされ、質・量ともに豊富な知見をもたらしている(Bass, 1990; 淵上, 2002)。Hersey, Branchard & Johnson (1996 山本・山本訳 2000)によれば、リーダーシップは、「与えられた状況の中で目標達成に向けて、個人または集団の活動に影響を及ぼすプロセス」と定義される。本論文では、リーダーシップの代表的理論として、三隅(1984)のPM理論とHersey et al. (1996 山本他訳 2000)のライフサイクル理論を取り上げ、同領域における部下育成の概念を検討する。

三隅(1984)のPM理論 三隅(1984)は課題志向の側面を課題達成(performance)のP機能、人間関係志向の側面を集団維持(maintenance)のM機能と名づけ、リーダーには2つの機能が求められていると理論化した。同理論のリーダーシップに関する構成概念には、部下育成は明記されていない。しかし、PM指導行動測定尺度(三隅, 1984)のM機能を測定する項目には、「あなたの上役は昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか」や「あなたの上役は職場に気まずい雰囲気があるとき、それをときほぐすようなことがありますか」という、構成員の将来や職場の雰囲気に対する配慮を測定する項目が含まれていた。構成員に対する配慮は、直接的な部下育成行動ではないが、部下育成行動に結びつく行動と捉えられよう。

Hersey et al. (1996 山本他訳 2000)のライフサイクル理論 Hersey et al. (1996 山本他訳 2000)は、目標達成のために、部下の仕事関連レディネスの開発はマネージャーの重要な任務であると論じた。同理論では部下のレディネスの度合いが4段階に分類され、教示的行動と協働的行動の効果的な組合せが部下のレディネスを高めると論じられている。レディネスの度合いが第2段階や第3段階という中程度にある部下には、協働的な行動が有効であると理論化されている。同理論において、教示的行動は、「リーダーが個人ないしは集団の任務や職務遂行のあり方の指定に立ち入ることの程度」と定義され、協働的行動は、「リーダーが双方向ないし多方向意思疎通を行うことであり、傾聴、斡旋、

促進、その他支援的なリーダー行動」と捉えられている。支援的なリーダー行動である協働的行動は、部下育成行動と捉えることができる。すなわち、Hersey et al. (1996 山本他訳 2000) のライフサイクル理論においては、部下育成がリーダーシップの概念に含まれていると推測される。

以上のように、リーダーシップ研究においては、リーダーシップの構成概念に部下育成を包含する理論と包含しない理論が存在していた。リーダーシップと部下育成行動の関連は、研究によって異なっていることが明らかになった。

メンタリング研究における部下育成

メンタリング (mentoring) とは「知識や経験豊かな人々 (=メンター) が未熟な人々 (=プロテジェ) のキャリア形成と心理・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うこと」と定義される (久村, 1999)。メンターには、「先輩」や「前の上司」などととも、「現在の上司」も含まれており (小野・西村, 1999)、上司による部下育成はメンタリングの概念に含まれていると捉えることができる。

そこで、メンタリングの代表的な理論である Kram (1985) の 2 機能理論における部下育成の概念、およびメンタリング行動測定尺度の構成を検討する。さらに、直属上司によるメンタリングに関する研究や組織特性やメンターの個人特性がメンタリングに及ぼす影響に関する研究を取り上げる。最後にメンタリング行動と部下育成行動の関連について言及する。

Kram (1985) の 2 機能理論 Kram (1985 渡辺・伊藤訳 2003) は、米国の大規模公的企業において発達支援関係を持つ 25 才から 35 才のジュニアマネージャーを対象とした 18 例の面接調査と大手製造業企業で発達支援関係を持つ 25 組ペアに対する面接調査を行い、メンタリングの機能をキャリア的機能と心理・社会的機能の 2 つの機能に分類した。久村 (1999) は、Kram (1985) の 2 機能理論を次のようにまとめている。キャリア的機能は、主に組織内での昇進を促進する行動であり、スポンサーシップ、推薦と可視性、訓練、保護、仕事への挑戦性の向上という、5 つの下位機能で構成されている。心理・社会的機能は、組織内外でのプロテジェ (メンタリングされる対象。メンティーとも言われる。上司に対する部下も含まれる。) のアイデンティティや役割の有効性を向上させる行動であり、役割モデル、受容と確認、カウンセリング、友好という 4 つの下位機能で構成されている。

メンタリング行動測定尺度の構成 Kram (1985) のメンタリング理論に基づいて、メンタリング行動を測定する尺度が開発された。例えば久村 (1999) は、Kram (1983) のメンタリングの概念とその 2 機能を踏まえて Noe (1988)、Dreher & Ash (1990)、Ragins & McFarlin (1990) によって開発された測定項目を参考に、わが国の企業の状況を加味して作成した尺度 (21 項目) である。同尺度は Kram (1985) とは一部の因子名は異なるが、内容は一致している。久村はこのメンタリング行動測定尺度を基に数多くの調査研究を行っている (2002b, 2005)。

小野 (2000) は、それまでのメンタリング研究の尺度をレビューし、多様な職種に対して実施して、一定の評価を得た確立した尺度が存在しないと主張し、新たな尺度を開発した。同研究では業種を特定しない調査の後、流通業、情報関連サービス業、医療業 (看護師) を対象に計 4 回の調査を通して、42 項目のメンタリング尺度を構成した。同尺度ではメンタリングの機能を、キャリアの発達を様々な形で直接支援するキャリア機能と、管理者が日常業務の遂行を通して部下の指導・育成する管理者的行動機能、ソーシャルサポートに非常に近い情緒的機能、および受容・承認機能の計 4 機能に分類した。しかし、「上司」や「先輩」というようにメンターを特定した場合には同尺度の項目内容を吟味する必要があると、小野自身が指摘している。

なお、メンタリングとは別に、金井・守島・高橋 (2002) は、人材育成に関する評論において、職場における場の提供が人材育成に重要であると指摘していた。

以上のように、メンタリングの概念には、上司によるキャリア発達支援が含まれていた。すなわち、メンタリングは、上司による部下育成の概念を含むと解釈された。しかし、職場の人材育成には、場の提供という、メンタリングの概念には含まれていない行動 (金井・守島・高橋, 2002) も存在すると指摘されており、部下育成行動の構造を検討する必要があると考えられた。

直属上司によるメンタリング 直属上司に限定したメンタリング行動の構造や機能に関する研究は行なわれていないが、直属上司によるメンタリングと直属上司以外のメンターによるメンタリングとを比較した研究や、直属上司によるメンタリングの影響に関する研究は存在する。

関口 (1998) は、一部上場の金融業、製造業の管理職および管理職直前のホワイトカラーを対象に、キャリア発達におけるメンターの影響を検討した。

調査の結果、キャリアを積む上で一番影響を受けた人としては、「かつての直属の上司」が最も多く、キャリア発達にプラスの影響を受けた人としては、「直属の上司」が最も多いことが明らかにされた。しかし、直属の上司によるメンターのメンタリングに関する具体的行動や機能については検討されていなかった。柴田・関本(1993)は、大手電機メーカーにおいてメンタリングがプロテジェのキャリア・サクセス、組織・仕事の魅力、職務遂行能力に及ぼす影響を調査した。調査の結果、管理職メンターは非管理職メンターよりもプロテジェに対するキャリア機能が強いことや、非管理職メンターは管理職メンターよりも心理・社会的機能が強い傾向にあることが明らかにされた。

このように、直属上司は、他の立場のメンターよりも、メンター役を担うことが多く、キャリア的機能で強く影響を与える存在、すなわち組織内の昇進を促進する存在であることが実証されている。部下育成行動の観点から見れば、直属上司による部下育成行動は、他の立場のメンターによるメンタリングよりも、組織内の昇進を促進する行動と示唆される。

メンターの個人特性の影響 メンターとなる動機に影響を及ぼす個人特性に関しては、Allen, Poteet, Russell & Dobbins (1997) が、米国南東部の州政府初級管理職を対象に調査を行い、メンタリング経験や被メンタリング経験が、メンタリング意欲に正の影響を与えることを明らかにした。久村(1999)も、達成動機や被メンタリング経験がメンタリング行動を促進することを確認した。Kram (1985) の2機能別にみると、キャリア的機能は動続年数と過去に受けたメンタリング行動から影響を受け、心理・社会的機能は動続年数と達成動機から強く影響を受けていることが明らかになった。

以上の通り、被メンタリング経験やメンタリング経験がメンタリング行動を促進することが明らかとなった。部下育成行動に関しても、これまでの被育成経験や育成経験が部下育成行動を促進すると考えられる。

組織特性の影響 メンタリングに影響を及ぼす組織特性に関する研究も行なわれている(Aryee, Chay & Chew, 1996; 加藤, 2004; 久村, 1999; 関口, 1998)。久村(1999)が「人間性重視の組織風土」について、暖かさや他者への支持性、教育・訓練への理解の3因子で構成される尺度を作成し、メンタリング行動への影響を調査した。調査の結果、「人間性重視の組織風土」はキャリア的機能を促進することが実証された。Aryee et al. (1996) は、

シンガポールの官民8つの組織に所属する管理職を対象に行った調査において、人材育成に重点を置いた報酬制度がメンターとなる動機に正の影響を与えることを明らかにした。関口(1998)は、人材育成に重点を置いた報酬制度に近い組織特性として、他者の育成を評価対象とする制度を取り上げ、調査した。「会社に対して何をすることによって貢献しているか」という設問に対し、「部下等を育て、業績をあげさせる」と回答した管理職の割合は、育成を評価対象としていない企業より、育成を評価対象とする企業のほうが多かった。すなわち、部下育成が評価対象となった企業では、管理職はより積極的に部下育成に取り組むことが示唆された。

加藤(2004)は、人材育成へのマイナスの影響が懸念されていた成果主義について、同主義のメンタリングへの影響を検討した。同研究では、1999年より役割・成果主義が導入された大手複写機・情報通信機器メーカーの営業職を対象に、フォロワーに対するメンタリング行動を2002年に調査した。メンタリング行動測定尺度(久村, 1999)に6項目追加したメンタリング行動測定尺度(久村, 2002b)を用いた。調査の結果、全回答者のメンタリング行動測定尺度の尺度得点の平均値が低く、メンタリング行動が全体として行われていないことが明らかになった。しかし、成果主義がメンタリング行動にマイナスの影響を与える点は実証されなかった。

メンタリング行動に影響する組織特性に関する今後の研究課題に関して、関口(1998)はキャリア発達の価値やキャリア観に影響を与える組織特性を考慮した調査の必要性を指摘している。久村(2002a)は、組織的要因の影響に関する見解の多くは、経験則やインタビュー調査により導き出された段階にあり、これらの見解の信憑性については個人的要因以上に明らかにされていないのが実情であると指摘している。

このように、人間性重視の組織風土や人材育成に重点を置いた報酬制度が、メンタリング行動を促進することが明らかにされている。一方、成果主義が及ぼすメンタリング行動への影響は実証されていない。またキャリア発達の価値観やキャリア観に影響を与える組織特性については、今後の検討課題とされている。したがってメンタリングに影響を与える組織特性については更なる研究が必要と考えられる。

キャリア発達研究

キャリア発達研究においては、部下育成の影響要因が明らかになっている。岡田・金井(2006)は、

民間企業の正規従業員を対象に、仕事への取組みと職業キャリア発達や心理・社会的発達との相互関係に関する調査を行い、心理・社会的発達度を、3因子（青年期までの心理・社会的発達課題、親密性、世代性）で構成する独自の尺度で測定した。世代性は、3つの下位因子（部下の育成、部下への否定的な感情、自己への限界感）で構成された。調査の結果、仕事への積極的な取組みがなされるほど、また、自己のキャリア形成に対する意欲が高いほど、部下の育成が行われることが明らかにされた。さらに、部下の育成は、4つの個人特性（自律性、自発性、他者との良好な関係構築、自己主張）により促進され、部下への否定的な感情や浅い人間関係性により抑制されることも明らかにしている。このように、キャリア発達研究では、部下育成の具体的な行動や概念を詳しく分析した研究は見当たらなかったが、部下育成に対する上司の個人特性の影響が明らかになっていた。

まとめ

上司による部下育成行動に関連する研究として、リーダーシップ研究、メンタリング研究、キャリア発達研究を検討したが、次の3点の課題が明らかになった。

第1に、リーダーシップ研究では、部下育成が構成概念に含まれるか否かは、研究によって異なっていた。また、キャリア発達研究では、部下育成行動の内容や概念に関する分析は行われていなかった。一方、メンタリングはプロテジェに対するキャリア発達支援行動であり、メンターには上司が含まれることから、上司による部下育成行動はメンタリングの概念に含まれていると推測された。しかし、メンタリングに含まれない部下育成行動の存在については検証されておらず、部下育成行動がメンタリング行動と完全に合致するのかが検証する必要があると考えられる。

第2に、メンタリング研究には、上司がメンターである割合が高いことを明らかにした研究や管理職メンターと非管理職メンターとの比較研究は存在するが、メンターを上司に特化した研究は十分ではなかった。メンタリング研究においてメンターを上司に特化した研究には、検討の余地が残されていた。したがって、上司の部下育成行動についても検討の必要があると考えられる。

第3に、メンタリング研究において、メンターの個人特性や所属組織の組織特性の影響が検討されていた。被メンタリング経験や、メンター経験がメンタリング行動を促進することが実証されていた。人

間性重視の組織風土や人材育成に重点を置いた報酬制度の影響が実証されていた。これらの影響要因は部下育成行動に対しても影響を及ぼすことが推測され、これらの要因の影響を検証する必要性が明らかとなった。

3. 上司の部下育成行動に関する探索的検討

以上の社会的状況と従来の研究の課題を踏まえ、本研究では従来の研究における第1の課題を取り上げ、上司による部下育成行動に関する探索的検討を目的に面接調査を行い、部下育成行動をメンタリング行動と関連づけて検討することとする。なお、メンタリング行動の測定には、久村(1999)のメンタリング行動測定尺度（以下、メンタリング尺度と略す）を採用し、部下育成行動との関連を検討する。また、本研究では、部下育成行動を広く探索するため、所属企業の業種、育成対象となる部下の年代や職位を特定しないこととした。

4. 方法

面接協力者 首都圏に在住する組織の管理職と管理職経験者計8名（男性5名、女性3名）。年齢は40代～60代。所属業種は、食品製造業、アパレル製造販売業、情報通信業、運輸業、人材教育コンサルティング業であった。

面接時期 2007年5月1日～6月15日。

面接方法 面接協力者の指定した場所に訪問し、就業時間後や休日に1人約50分にて実施した。事前に面接依頼書にて目的、概要、所要時間、謝礼等を説明し、同意を得た。了承を得て、ICレコーダーと筆記により記録を行った。

面接内容 個人属性のほか、設問（Table 1）を用意し、半構造化面接を行った。設問6の「部下に対してやっている行動」では、メンタリング尺度の9行動に加え、著者が予め、同尺度に含まれない7行動を想定し、合計16行動（Table 2）を提示した。なお、本調査は筑波大学大学院人間総合科学研究科

Table 1 設問の内容

1	部下の育成は上司の役割か
2	日頃部下と接するとき心がけていること
3	こんな上司でいたいと思う理想や思い
4	部下を育てる秘訣や育てるときに大切なこと
5	部下を育てるのがうまい人とはどんな人か
6	部下に対してやっている行動（16項目を提示）

倫理審査の承認を得て行われた。

5. 結果

結果は第1著者が逐語録を作成し、著者2人の協議に基づき、分析を行った。

部下育成の役割認識

「部下の育成は上司の役割か」に対する回答では、8名全員が、部下育成は上司の役割であると認識していた。うち1名が「上司だけでは限界があり、部下との相互作用が必須」と指摘し、他の1名が「研修や組織風土との組合せの重要性」を指摘した。

メンタリング行動

「部下に対してやっている行動」の回答より、メンタリング尺度9行動に対する回答結果を得た (Table 3)。「容認・確認」については、全員が当該行動を行っている、あるいは重要であると回答し、

「訓練」「保護」「役割モデル」「カウンセリング」「友好」については、意見が分かれた。全員が否定した行動は無かった。したがってメンタリング尺度の行動が上司による部下育成行動として行われていると解釈された。

メンタリング行動に含まれない行動

メンタリング尺度に含まれない行動の有無およびその内容を確認するため、設問2～6の回答から、部下育成行動の記述を抽出後、それぞれの記述がメンタリング尺度に含まれるか否かを著者が判断し、含まれない回答を抽出して、KJ法 (川喜田, 1967) を援用して分類した (Table 4)。調査協力者全員が、メンタリング尺度に含まれない行動を回答した。上位の回答として、「個別の柔軟な対応」「動機づけ」「力を発揮できる場の提供」「方針・情報の共有」などの行動が列挙された。

Table 2 設問3 部下に対してやっている行動 (16行動)

メンタリング行動測定尺度 (久村, 1999) からの9行動		
1	部下の昇進や配置がうまくいくよう、自分の上司に働きかける	キャリア的 機能
2	他部門の人や自分より上の人に引き合わせる	
3	新しい知識や技術を教える	
○ 4	部下の失敗や責任はすべて自分が取る	心理 社会的 機能
○ 5	常にワンランク上の仕事や無理な仕事にも挑戦させる	
○ 6	部下が心から信頼してくれるような人物になろうと心がける	
7	部下の良いところを認める	心理 社会的 機能
○ 8	部下が何でも話してくれるような人物になることを心がけている	
○ 9	仕事以外でも部下と付き合う	
著者が独自に作成した7行動		
10	現在の仕事の面白さや意義を伝える	仕事の意味づけ
11	部下の仕事に対する気持ちや考えを把握しておく	部下理解
12	組織決定の背景要因や社内の動きの情報を伝える	方針・情報の共有
13	自分の失敗談・経験談を伝える	自己開示
14	部下の将来の希望を聞く	部下の将来理解
15	部下の過去の仕事の経験を把握する	部下の過去理解
16	仕事で学べることに身に付くことを知らせる	仕事からの学び

注 1名のみは回答は省略した。○印は数量化Ⅲ類の対象とした。

Table 3 メンタリング尺度の9行動を行っている調査協力者数 (N=8, 単位人)

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	訓練	保護	仕事への 挑戦性の 向上	役割モデル	容認・確認	カウ ンセ リング	友好
7	6	2	3	4	3	8	3	3

部下育成行動とメンタリング行動の関連

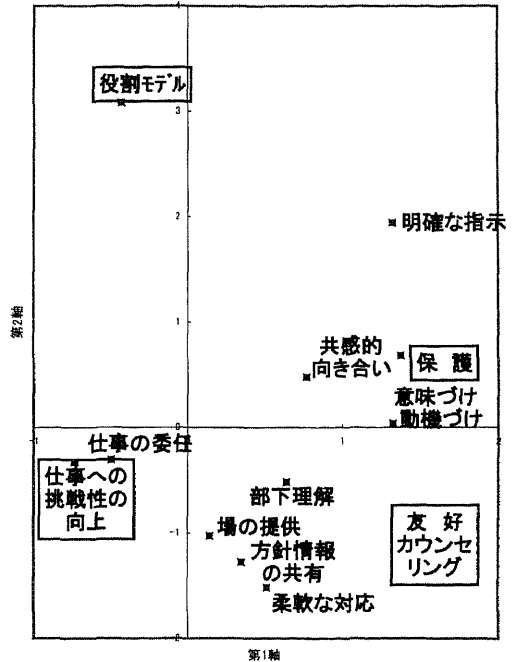
メンタリング尺度の9行動及びメンタリング尺度に含まれない主な部下育成行動11行動に関する回答を、数量化Ⅲ類によって解析した。メンタリング尺度のうち、肯定率もしくは否定率が25%以下であった「スポンサーシップ」「推薦と可視性」「訓練」「容認・確認」の4行動を除外し、Table 2で○印を付した5行動を対象とした。メンタリング尺度に含まれない行動については、再分析を行い、全員の回答についての判断が困難であった「肯定的反応」「上司からの働きかけ」の2行動を除外し、Table 4に○印を付した9行動を対象とした。合計14行動を解析した。

解析の結果、固有値は成分1が.333、成分2が.262であった。成分1のカテゴリスコアを横軸、成分2のカテゴリスコアを縦軸として2次元上に布置した (Fig. 1)。メンタリング行動は4象限に分布して布置された。一方、本調査で抽出した部下育成行動は、成分1負成分2正の領域を除く3領域に布置された。「明確な指示」「共感的向き合い」「意味づけ」「動機づけ」の4行動は、メンタリング行動の「保護」と同様、成分1正成分2正の領域に布置された。「部下理解」「場の提供」「方針・情報の共有」「柔軟な対応」は、メンタリング行動の「友好」や「カウンセリング」と同様、成分1正成分2負の領域に布置された。また、「仕事の委任」は、メンタリング行動の「仕事への挑戦性の向上」に近く、成分1負成分2負の領域に布置された。第1軸は、「保護」や「友好」が高値を、「仕事への挑戦性の向上」が低値を示すことから、「部下に対する上司の関わりの強さ」を表すと判断された。第2軸は、「役割モデル」が高値を「柔軟な対

応」や「方針・情報の共有」が低値を示すことから、「上司部下関係の垂直性・水平性」を表すと判断された。

6. 考察

第1に、本調査に回答した全ての上司は、部下育成を自身の役割と認識していた。リーダーシップ研



注 囲みはメンタリング尺度を示す。

Fig. 1 数量化Ⅲ類によるカテゴリスコアの布置

Table 4 メンタリングに含まれない主な行動 (11行動)

分類	回答例
○ 個別の柔軟な対応	1人1人を尊重する・成熟度にあわせた対応
○ 動機づけ	やる気にさせる・参画型で進める
○ 力を発揮できる場の提供	能力が発揮できるように・長所を見て伸ばす
○ 方針・情報の共有	全体を共有する・ヴィジョンを議論し共有する
○ 仕事の委任	自分でやらす、やらせる・任せる
○ 肯定的反応	褒める・できるだけ否定せず話をきく
○ 共感的向き合い	共感できるアプローチで・相手の目線に合わせる
○ 部下理解	部下のことを理解する
○ 上司からの働きかけ	繰り返し粘り強く働きかける・部下のために時間を使う
○ 明確な指示	判断基準と指示命令が明確・明確な方向性提示
○ 仕事の意味づけ	担当業務の意味を伝える・仕事の面白さや意義を伝える

注 メンタリング行動測定尺度のうち、○印は、数量化Ⅲ類の解析対象とした。

究においては、構成概念に部下育成が包含されるか否かが研究によって異なっていたが、現在、各職場の上司は、部下育成を自身の役割と認識していることが明らかになった。企業が人材育成を重要な経営課題として認識していること（労働政策研究・研修機構，2007）が、各現場の上司にも浸透していると推測される。

第2に、上司は、メンタリング尺度の行動を行っていたが、同尺度には含まれない行動も行っていた。メンタリング尺度の行動は、部下育成の概念の4つの象限を網羅していた。一方、メンタリング尺度に含まれない行動は、メンタリング行動との類似性が認められるものの、従来指摘されていない特徴が新たに見出された。「明確な指示」「共感的向き合い」「意味づけ」「動機づけ」は、部下に対する関与の強さという点で、メンタリング行動の「保護」と共通するが、部下の行動を促進するため、上司が積極的に自己の方針や姿勢や意見を表明する行動と捉えることができる。また、「部下理解」「場の提供」「方針・情報の共有」「柔軟な対応」は、部下との関係が水平である点で、メンタリング行動の「友好」や「カウンセリング」と共通するが、部下の主体性を尊重し、個別に成長を支援する行動と解釈される。「仕事の委任」は、「仕事への挑戦性の向上」に近似するが、現状の延長線として、部下が取り組みやすい配慮を含む。すなわち、本研究によって、メンタリング尺度には包含されない部下育成行動の存在が、明らかになった。

第3に、本研究で明らかになった部下育成行動の「部下理解」「場の提供」「方針・情報の共有」「柔軟な対応」は、部下の主体性を尊重する行動と解釈された。この点は、「従業員に対し、今後のキャリア設計はこれまで以上に従業員自身で考えてほしい」という企業の認識（労働政策研究・研修機構，2004）とも一致していると判断される。また、「場の提供」は、金井他（2002）の評論によって指摘されていた行動であり、本調査から、同評論によって指摘されていた行動の存在が明らかとなった。

7. 今後の課題

上司による部下育成行動に関する研究は、今後、次に挙げる課題を踏まえて進めることが期待される。

第1に、企業が人材育成を最も重要な経営課題と認識する状況を鑑みるに、上司による部下育成は、リーダーシップやメンタリングの概念ではなく、独自の概念でさらに研究を行う必要がある。

第2に、本調査は、8名の面接調査による探索的検討であった。今後、質問紙調査などにより、様々な業種の企業において部下育成行動の構造を詳細に検討する必要がある。

第3に、メンタリング研究では、メンタリング行動を促進するメンターの個人特性や所属する組織の特性が明らかとなっていた。メンタリングと同様、部下育成行動に関しても、上司の個人特性や組織特性などの影響要因を明らかにすることができれば、具体的な人材育成施策への提言を行うことが可能となる。

引用文献

- Allen, T.D., Poteet, M.L., Russell, J.E.A. & Dobbins, D.H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of vocational behavior*, 50, 1-22
- Aryee, S., Chay, Y.W. & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees. *Group & organization management*, 21, 3, 261-277
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Dreher, G.F. & Ash, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75, 539-546
- Hersey, P., Branchard, K.H. & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*. NJ: Prentice-Hall. (ハーシー, P., ブランチャード, K.H. & ジョーンソン, D.E. 山本成二・山本あづさ (訳) (2000). 行動科学の展開 新版一人的資源の活用 生産性出版)
- 淵上克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- 金井壽宏・守島基博・高橋 潔 (2002). 会社の元気は人事がつくる—企業変革を生み出す HRM 日本経団連出版
- 加藤 強 (2004). 役割・成果給制度導入企業におけるミドルの発達支援行動 経営行動科学学会 第7回年次大会発表論文集, 152-159
- 川喜田二郎 (1967). 発想法 中公新書
- 厚生労働省 (2004). 平成16年就労条件総合調査
- Kram, K.E. (1983). Phase of the mentor relationship *Academy of Management Journal*, 26, 608-625

- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work developmental relationships in organizational life*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman. (クラム, K.E. 渡辺直登・伊藤知子 (訳) (2003). メンタリング—会社の中の発達支援関係 白桃書房)
- 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 経営行動科学, 13, 43-52
- 久村恵子 (2002a). メンタリング 宗方比佐子・渡辺直登 (編) キャリア発達の心理学—仕事・組織・生涯発達 川島書店 pp.127-153
- 久村恵子 (2002b). フォーマル・メンタリングにおけるマッチングの影響 経営行動科学学会第5回年次大会発表論文集, 73-80
- 久村恵子 (2005). 新入社員の心理的側面から見るメンタリング・プログラムの効果測定 経営行動科学学会第8回年次大会発表論文集, 278-285
- 三隅二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- 守島基博 (1999). 成果主義の浸透が職場に与える影響 日本労働研究雑誌, 41, 2-14, 94
- Noe, R.A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41, 457-479
- 岡田昌毅・金井篤子 (2006). 仕事, 職業キャリア発達, 心理・社会的発達の関係とプロセスの検討—企業における成人発達に焦点をあてて— 産業・組織心理学研究, 20, 1, 45-56
- 小野公一・西村康一 (1999). ソーシャル・サポートとメンタリング—キャリア発達をめぐる社会的支援の実証的研究— 亜細亜大学経営論集, 34, 2, 39-57
- 小野公一 (2000). メンタリング尺度の信頼性と妥当性の検証 亜細亜大学経営論集, 35, 1・2, 1-20
- Ragins, B.R. & McFarlin, D.B. (1990). Perceptions of mentoring roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of vocational behavior*, 37, 321-339
- 労働政策研究・研修機構 (2004). 教育訓練とキャリア相談に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査
- 関口和代 (1998). 管理職のキャリア発達におけるメンターの影響 日本労務学会年報, 27, 125-128
- 柴田雅仁・関本昌秀 (1993). メンタリングのキャリア・サクセス、組織・仕事の魅力、職務遂行意欲への影響 産業・組織心理学学会第9回大会論文集, 126-128

(受稿9月30日：受理11月19日)