

■文献名 (2014年)

Mentoring: Perpetuated on a Myth? メンタリング:長続した神話?

■著者紹介

Paul W. Combs



Presently, Dr. Combs is Assistant Professor in the School of Business Marymount University. He teaches courses in human resource development, organizational behavior, and organizational communications. Previously, he has served as an associate with Booz Allen Hamilton. Dr. Combs has also acted as an organization-development consultant to implement OD processes related to communications, performance management, and leadership development.

■要約

メンタリングを批判的に考察。「メンタリングは良いものである」という神話を検証。

■内容

I. Introduction 導入

- ・「メンタリング」は、HRD の言葉の中でも重要な位置を占めてきたといえよう。
- ・HRD 実践者達に、メンタリングの定義を聞けば、そのほとんどが「経験豊富なメンター」と一定期間の関係を結ぶ「メンターの受け手(「プロティジェ」「メンティー」「メントリー」など言い方はそれぞれ)」といった言葉が出てくる。
- ・多くの場合、「メンタリング」は良いものとして捉えられている。
- ・しかし、メンタリングは本当にそれほど良いものなのか?
- ・文献の中で、メンタリングがいつ始まったのかの合意はされていない。
- ・本稿では、メンタリングが神話として長続きしてきた可能性を検討したい。
- ・そこで、メンタリングの起源から再検討することで、この 30 世紀の間、見落としてきた何かが見つかるかもしれない。
- ・幅広く共有される知識である神話の性質上、それは永続しやすい。そして、間違った神話も永続してしまう。
- ・例えば「表現の自由」は、アメリカの憲法で保障されているというのも神話であり、実際にはそのような表現は存在しない。また、ダーウィンの「適者生存」も、ダーウィンの書籍「種の起源」には、一言も出てこない。
- ・メンターという言葉の起源は、ギリシャ神話の「オデュッセイア」に遡れるというのが大半の意見である。
- ・Odyssey オデュッセウスは、トロイ戦争に向向く際、彼の息子である Telemachus テレマコスと、親友である Mentor メントルに預けた。メントルは、知恵を「守られた」若手に分け与える原型とされるようになった。ここから、フランス語の「Protégé」も生まれたのである。
- ・ただ、どのような教育がテレマコスに与えたのかは示されていない。さらに、メントルは、直接メンターとなっていない。その代わりに、Athena アテネが、メンターの役割を果たしているように見える。アテネは、テレマコスに旅に出るよう提案した。そうすることで、テレマコスは直接教えられるというより、経験を獲得できるとしたのだ。

II. Historical Underpinnings 歴史的土台

- ・メンタリング関係は、Dyadic 1 対 1 関係であると考えられてきた(Allen & Eby,2004)。
- ・Kram(1985)は、神話に指示されているようなメンタリングを描写することで、メンターの役割を標準化した。メンタリングとは、「大人の世界と仕事の世界をナビゲートする経験豊富な年長者と若者の関係」であるとした。この一対一関係は、メンターと若者との間の物理的距離が近く、接触頻度が高い状態をイメージしている。
- ・メンタリングは、紀元前6世紀から始まったといえるが、それは永続的、継続的な機構ではなかった。実践では、時折現れるのみであった。
- ・メンタリングという言葉が現れるのは、17世紀となる。Siurgea(2010)によると、17世紀の Aristotelianism アリストテレス派

(Natural philosophy 自然哲学)から、Mechanical philosophy 機械的な哲学への移行が、主たるきっかけであった。

・「組織的な科学機構が現れる前に、新しいアイデアを哲学者や科学者たちに移行したのは誰か？」この問いに対する答えが「メンター」であった。(Siurgea, 2010 p.166)

・仮にメンターが、Mentor の名前が由来であったとするならば、メンターされる側は、Telemachus テレマコスであるべきだが、そうはならなかった。その代わりに「Protege プロティジェ」「Mentoree メントリー」「Mentee メンティー」「Disciple」が使われている。

・本稿では、意味論には踏み込まない分、メンタリングの概念について検討したい。メンタリングにおいては、年長者が未経験者をガイドするだけでなく、プロテクションを与える。これは、Homer ホメロスが最初に提示したことがそのまま受け継がれている。

・本稿では特に Clawson(1985)の指摘が重要である。それは「メンタリングには、知識の伝達と技術の獲得をも含まれる」というものである。

・つまり、メンタリングとは伝統的に、学習を通じた個人の成長探索をガイドするものであるといえる(Luecke,2004)。ここで注目したいのは、「経験」から「学習」に強調点が変わったことである。それはおそらく、1960年代に始まった。アテネの役割が拡大し、現代のメンターは、いつでも適切なときに、学習の機会を与える信頼できるアドバイザーとなることが求められている。

III. Current Concepts 最近の概念

・国や文化による違いや、メンタリングの効果に関する研究が続けられている。

・メンタリング研究をレビューした Roberts(2004)は、メンタリングには、8つの特質があるとした:メンタリングとは

1) システマチックまたは普遍的なプロセス

2) 活動的な関係

3) 支援的試み

4) 指導と学習に焦点

5) 内省を喚起する実践

6) キャリアと人間的発達に根付く

7) 公式的

8) メンターによって構成される役割。プロティジェがいなければ、一対一関係もなく、そこにはメンターもいない。

・上記のとおり、メンタリングは、相互活動的なプロセスである。メンターには専門家としての知識を、効果的に伝えることを期待されている。その点から言えば、メンタリングには、探求または発見学習の要素も含まれる。メンターは、口頭での描写や図解を通して説明するだろう。しかし、Billet(1994)は、メンターはメンティーに対して過剰な指示的役割を担うべきではないと警告した。それよりも、質問を通じて、メンティーの理解を促すべきだとした。Emerson(2001)は、Sage 賢人、Actor 役者、行為者、Pedagogue 先生といった教師中心型の言葉ではなく、メンタリングではプロティジェ自身の学習に焦点を当てた役割に変える必要があるとした。

・組織は、メンタリングをパフォーマンス増大戦略として位置づけてきた。メンタリングはキャリア発達に役立つとは数十年かけて言われてきた(Allen & Eby,2004)。

・メンタリングプログラムが、どのように(公式か非公式か、客観的なマッチングプロセスによるものであったか)管理されているように、その効力に疑問はつかなかった。

・メンタリングの価値は、多くの文献において、ポジティブなものとして捉えられてきた。(例: Gerstein,1985)

・メンタリングの特徴として「公式のプログラム」である点があげられる(Greene & Peutzer, 2002)。公式プログラムにおいてメンターとプロティジェは、組織の第三者によってマッチングされる。メンタリングプロセスの最初の研修は必須であり、研修があるということは、プログラムの背後には組織がコミットしていることが伝わる。プログラムへの参加は自発的なものであり、プロティジェはメンターの選定について意見を述べることもできる(Allen & Eby, 2004)

・メンタリングの主要な特徴として、メンタリングの目標をキャリア昇進促進とプロフェッショナル技術獲得におく点

る。メンターはプロフェッショナルとしての役割モデルとして見られている(Dimitriadis et al. 2012)。

- ・公式なメンタリングプログラムの研究がほとんどだが、非公式なメンタリングプログラムを推奨する研究もある。そして、多くの研究において、公式なメンタリングは、非公式なメンタリングほど効果的ではないとしている。それはメンターとプロティジェ間の人間関係の良さも関係している。非公式で、自発的な関係を促進できるようなメンタリングプログラムであれば効果はある。しかし、メンタリングの効果は当事者による主観的なレポートに依存しているのが現状である(Allen, Eby, & Lentz, 2006)。
- ・メンタリングプログラムの管理においては、可変性と主観性がある。そして、メンタリング研究における共通点を見つけ出すのも難しい。Huskins et al.(2011)は、組織はメンターの役割と責任を明確にし、それをきちんと伝えることが重要であるとした。「メンタリング関係が定義されていないときに、その関係には悪影響が発生しやすい」
- ・1日目の「バディーシステム」に関する研究結果はまちまちであるが、新人に先輩がつくという形式は共通している。また、マッチングに関しては、同じような領域、興味、地域、定期的な接触が必要という点では共通している(Wunder, 2007)。
- ・近年のメンタリング研究をまとめると、メンティーはそれぞれ違ってユニークな存在であることを理解し、それに合わせて学習と変化を成功させることがメンタリングのカギであるといえる。メンターは、メンティーがどのように、そしてなぜそのような行動をとるのかを理解することが必要であり、そのためにも心理学、哲学、生物学、リーダーシップ、システム思考の知識を得るべきである(Parsloe & Leedham, 2009)。

IV. Criticisms of Mentoring メンタリングへの批判

- ・近年の研究では、メンタリングの価値に疑問符が投げかけられ、その非効率性に光が当てられるようになった。
- ・d' Abate & Eddy(2008)は、メンターシップの概念に関する確固とした定義が合意されていないことを指摘している。
- ・メンタリング研究のほとんどは、質的研究である。メンタリングのように主観的な構成物は量化しづらい。
- ・メンタリングは、過剰表現されやすい。研究対象者はほとんどの場合、メンタリングの当事者達であり、彼らはメンタリングを「有効であった」と表現しやすい。
- ・メンタリングは正確に測定するのが難しく、外的要因の統制も難しい。
- ・メンタリングの「成果」とされるものの多くは、「期待される成果」と読み替えたほうがよいかもしれない。
- ・深く入り込んだ質的研究の少なさからも、メンタリングによって肯定的な関係が得られるというには不十分である(Allen & Eby, 2004)
- ・文化の次元も存在する。興味深いことに、メンタリングに対する否定的な結果は、US 以外の国から出てきている。
- ・OED オックスフォード英語辞典は、「メンター」という動詞は、US 以外の国ではほとんど使われないとしている。
- ・量的調査によりメンタリングの価値を見出そうとした研究でも、その結果はばらばらである。Allen, Eby, & Lentz(2006)は、メンタリング関係による給与の上昇と昇進は、Some evidence 少しの証拠しかないとしている。
- ・Roche(1979)は、「メンターを受けたプロティジェは、高い給与を得ていた」と回答したのは、31%であり、メンターを受けた集団と受けなかった集団での給与の差は、3%であったとした。臨時手当に関しては、有意な差はなかった。50%のメンティーは、自身のキャリアに満足しているのに対して、メンターを受けてない従業員は「10人中4人のみ」が満足しているとした。しかし、この差は大きいとはいえないのではないか。
- ・Fragoulisら(2011)は「メンタリングプロセスへの参加は、守られた環境での学習機会として貢献していたか？」という問いに対して、47.1%が「Enough 十分」「a little 少し」と回答した。
- ・I.Gordon(2013)は、価値ある問いを投げかけた。「メンターは組織が期待するような成長と発達を提供しているのか？」
- ・『The Odyssey オデュッセイア』の中では、「ワイン飲みと大食漢」の悪影響を懸念する話もでてくる(Wissmann, 2009)。
- ・ホメロスの時代と同じように、現代でも年長者が教育的効果をもつというのは、あくまで曖昧な概念である。
- ・Cross & Prusak(2002)は、経験ある年長者のメンター以外の関係性について触れている*。それは組織の内部コミュニケーションネットワークの性質に関係する。メンタリングは、公式のプロセスと見られがちだが、非公式な組織コミュニケーション環境の中で実際は行われている。経営陣は、非公式なネットワークを「見えない敵」と考え、無視しようとする。効果的なメンターは、組織に関する深い知識と彼らがもつ連結ネットワークを元に選ばれている。この種のメンターは、「Central Connector 中心連結者」という役割をもち、非公式なネットワークの大部分をつなげている。このような役割をもつ人物は、公

式なリーダーではないかもしれないが、重要な情報を提供したり、仕事が達成できるよう接点を作ったりする。ほとんどの状況において、この中心連結者は、公式に任命されたものではない。同僚達は、この中心連結者の重要性を理解しているが、会社はそうではない。そのため、何人かのマネジャーは熱意をなくし、経営陣が評価することだけをしようとする。

- ・多くの中心連結者は、同僚をつなぎ生産性をあげ、組織にポジティブな働きをするが、何人かの中心連結者は、組織のボトルネックとなることもある。彼ら自身の金銭的、政治的利益のために、彼らの役割を利用したりすることもある。

- ・もしプロティジェがそのような中心連結者の行動に影響を受ければ、プロティジェ自身そして組織にとっても良いことはない。

- ・S.Cain(2012)は『Quiet 内向型人間の時代』という書籍の中で、「Peripheral Specialist 周縁的専門家」という存在があることを示した。彼らは、特定の専門知識と深い能力を持っているが、離れた位置にしようとする。非公式なネットワークの中での彼らの立ち位置は、意図的な孤独であり、彼らは他者との仕事を楽しまない分、自身の技術的エッジを極めようとする。このような人々は、メンターになることもなく、メンターを必要ともしない。

*The People Who Make Organizations Go—or Stop

<https://hbr.org/2002/06/the-people-who-make-organizations-go-or-stop>

V. Implications for Implementation 実践への含意

- ・メンタリングは、個人の直接的な学習または経験獲得、あるいはその両方を重視する。言ってみれば、メンタリングは非常に主観的であるのだ。

- ・メンターシップから得られる明確な成果が示されず、主観的な「良い感じ」のみが強調され、測定可能な基準が無いとするならば、次のような問いがなされるだろう：「厳しい経済環境で、予算削減の中、目標が不明確で、期待される成果も見えない、公式メンタリングプログラムに、投資することが果たして意味あることなのであろうか？」

- ・メンタリングは、より個人的で非公式なものとなる必要がある。

- ・メンタリング研究は、量的で客観的である必要がある。肯定的なメンタリング関係によって、メンターやプロティジェが主観的な経験をすることは異議をさしはさまない。しかし、ひとつの経験が全てにフィットはしない。

- ・既存研究では、メンタリングにおける階層が含まれていない。若者、中年、高潜在能力者、経営候補者が、メンタリングから便益を得られるのか分からない。また、DiSC、Myers-Briggs、FIRO-B といったパーソナリティタイプが、メンタリングにどう影響するのかもわかっていない。

■感想

- ・メンタリング(特に公式なもの)に対して、かなり批判的。代替案は、「非公式で個人的なメンタリング」?

- ・メンターが誰かに「任命される」というのは、やっぱり少し不自然かも。

メンティーとなる人が、メンターとなる人と「出会う」ほうが自然なような・・・

- ・「中心連結者」の話は、自分の関心事とも重なり面白い。やはり組織内に「人をつなぐコネクター」みたいな人はいる。

■皆さんで意見交換してみたいこと

- ・会社主導で、公式なメンターをつけるのはどんな状況? (新人に対するメンター、女性管理職に対するメンター等)

- ・非公式なメンターとの出会いについて

以上