HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	職場におけるメンタリング研究の現状および今後の課題
Author(s)	林, 麗桂
Citation	經濟學研究, 71(2), 157-174
Issue Date	2021-12-14
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/83665
Type	departmental bulletin paper
File Information	60_ES_71(2)_157.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経 済 学 研 究　71－2
北 海 道 大 学　2021.12

職場におけるメンタリング研究の現状および今後の課題

林　　麗　桂

1. はじめに

メンタリング行動は，個人の学習，キャリア発達，および成長を促すことを目的とした支援行動として捉えられてきた（Allen, Eby, Chao and Bauer, 2017; 麓，2019）。また，職場におけるメンタリングは，メンバーの学習を促す支援関係として公式・非公式に実施されてきた人的資源開発の手段であり，その研究は 50 年以上の歴史がある（Allen et al., 2017; Eby and Robertson, 2020; Hunt and Michael, 1983）。これまでの研究において，メンタリングは職場における個人の学習を促進することが報告されており（Kram and Hall, 1989; Lankau and Scandura, 2002; Young and Perrewé, 2000），企業はメンタリング制度を導入することによって，組織内の人材開発と技術伝承を進め（Noe, 1988），不確実性の高い経済環境に順応する変革力を高めることができるといわれている（Ostroff and Kozlowski, 1993; Lentz and Allen, 2009；中原，2010）。

メンタリングが効果的に機能する場合，メンター・メンティおよび組織は，多様なベネフィットを受けることができるといわれている（e.g., Allen et al., 2017; Eby and Robertson, 2020）。しかし，メンタリングを効果的に機能させるためには，メンティのみならず，その実施主体であるメンターもこの支援的対人関係からメリットを知覚しなければ（Ragins and Verbos, 2007; Young and Perrewé, 2000），積極的にメンタリング行動に関与しなくなり，質の高いメンタリングを提供することができないと言われている（Allen, Eby and Lentz, 2006）。しかし，従来のメンタリング研究は，メンティのキャリア発達に焦点を当てる傾向にあり，メンター視点からの検討は十分になされていない。

そこで，本研究は，メンタリングの概念，メンタリング行動の 3 つの主要な機能（i.e., キャリア発達的機能，心理社会的機能，ロールモデリング）および測定尺度を確認した上で，職場におけるメンタリングの決定要因と結果要因に関する実証的研究を整理し，メンターの視点からどのような研究が必要となるかについての研究課題を明らかにする。

2. メンタリングの概念とその機能

メンタリングとは，経験の浅い個人であるメンティと経験豊富な個人であるメンターの間の対人関係であり，その目標は，メンティの個人的・職業的な発達を促進することにある（Eby, Durley, Evans and Ragins, 2006; Kram, 1988）。通常，メンタリングにおいて，メンティは，自分より上位で熟練し，権限を持った成人であるメンターに対して，新人もしくは見習いとして位置付けられる（Levinson, Darrow, Klein, Levinson and McKee, 1978）。この観点から発展してきた職場におけるメンタリングは，教育訓練の手段として位置付けられ，メンターが，メンティのキャリアプランについて方向付けを行いながら，職務関連の助言やフィードバックなどを提供する中で構築される対人関係を意味している（Wang et al., 2014）。

こういったメンタリングの定義を踏まえたメンタリング行動の機能はさまざまな形で研究されてきた。例えば，Kram（1985, 1988）が提唱した「キャリア発達的機能」と「心理社会的機能」の 2 次元を中心に検討したものがあれば（Hunt and Michael, 1983; Noe, 1988），Kram の研究を基礎にして，「保護者的機能」（parents）（Ragins and McFarlin, 1990），または「保護・援助機能」（Turban and Dougherty, 1994）といった機能を加えた 3 つの機能の存在がメンタリング行動にあると提唱した研究もある。このように，メンタリング行動が果たす機能に対する解釈は多種多様であるが，いずれも，Kram の 2 次元からなる機能の説明を基礎としたものであると言えよう。

ここで重要なことは，上述した様々な次元は，キャリア発達的機能，心理社会的機能に対して，ロールモデリングを加えた 3 つの次元に集約することができるという点にある（Scandura, 1992; Scandura and Ragins, 1993）。ロールモデリングは，メンターがメンティのキャリア発達に対する影響の仕方であり（Burke, 1984; Scandura, 1992; Scandura and Ragins, 1993），本来，心理社会的機能に含まれる次元とされてきた（Hunt and Michael, 1983; Kram, 1985; Noe, 1988）。しかし，ロールモデリングにおいては，メンティがメンターを観察しながら学習することが殆どであり，メンターの直接的な関与がなくても機能しうるといった観点から考えて，キャリア発達的機能と心理社会的機能から区別できるといわれている（Humberd and Rouse, 2016）。

これまで，この 3 次元モデルは，多くのメンタリング研究において採用されてきたことを踏まえ（Allen et al., 2017; Eby and Robertson, 2020; Pellegrini and Scandura, 2005; Hu, 2008; Hu, Pellegrini and Scandura, 2011; Jyoti and Rani, 2019），本研究はメンタリングの機能を主にキャリア発達的機能，心理社会的機能，ロールモデリングの 3 次元モデルから捉え，文献をレビューする（**表 1** に示す）。具体的には，キャリア発達的機能は，組織の内部事情および仕事の基本知識やスキルを教えることにより，メンティが組織で昇進できるように支援することを意味し，「コーチング」，「スポンサーシップ」，「保護」，「推薦と可視性」，「挑戦的な仕事の割当」といった 5 つの活動を含んでいる。心理社会的機能とは，メンティに自らの職務能力，組織における役割などを認識させ，職業人として自立的に行動できるように支援することを指

表 1　メンタリングの機能とその下位次元

機能別	下位次元	機能
キャリア発達的機能	コーチング	メンティが業務関連の知識・技術を獲得し，会社の方針・規則を習得することを促す。
	スポンサーシップ	メンティの昇進・昇格を支援する。
	保護	メンターがメンティを，職業的発達において起こりうる突発的かつ有害な状況から保護する。
	推薦と可視性	メンターが過保護になることを避けながら，メンティの能力や成果を提示する機会を作る。
	挑戦的な仕事の割当	メンターが職業訓練や達成状況に関するフィードバックを通じて，メンティがスキルを習得し，成果を上げることを支援する。
心理社会的機能	受容と確認	相手から肯定的な関心を持たれることで，お互いに自己に関する肯定的な感覚を得る。
	カウンセリング	組織の中でメンティが肯定的な自己感覚を持つのを防げる個人的な懸念や心配を，メンターが探り出す。
	交友	メンターとメンティが互いを気に入り，理解し，仕事内外での楽しいインフォーマルな関係を築く。
ロールモデリング		メンティがメンターの職務態度，行動，価値観などを手本として習得し，自身の行動に取り込み，将来なりうる人物像をメンターの中に見出す。

出所：Kram（1988），Scandura and Raggins（1993），渡辺・伊藤（2003）に基づき筆者作成

し，「カウンセリング」，「受容と確認」および「友好関係」の 3 つの次元から構成されている。そして，ロールモデリングは，メンティが高度な専門知識やスキルを持つメンターの職務態度，行動，価値観などを手本として観察・追随・真似しつつ（Hu, 2008; Scandura, 1992; Scandura and Ragins, 1993; Wu, Lyu, Kwan and Zhai, 2019），自身の学習を促すことを指す（Haggard et al., 2011; Lankau and Scandura, 2002）。

2.1. キャリア発達的機能とその位置づけ

職場におけるメンタリングの支援関係の中で最も重要とされてきているのはキャリア発達的機能であり（Haggard et al., 2011），以下の下位次元から構成されている（Kram, 1988; Scandura and Raggins, 1993）。コーチング（coaching）は，メンティに，技術や業務関連の知識の獲得，また，会社の方針・規則の習得を促すことをいう。スポンサーシップ（sponsorship）は，メンティの組織内の昇進・昇格に関わるキャリア的支援を提供することをいう。保護（protection）は，メンターがメンティを，職業的発達の過程で起こりうる突発的かつ有害な情勢から保護することをいう。推薦と可視性（exposure and visibility）は，メンターが過保護（overprotection）になることを避けながら，メンティの能力および成果を他のスーパーバイザーの前に呈示する機会を創出することをいう。挑戦的な仕事の割当（challenging task assignment）は，メンターが職業訓練と達成状況に関するフィードバックを提供することを通じて，メンティが管理スキルを習得し，仕事で成果を上げるための手助けをすることをいう。キャリアメンタリングはこれらの 5 つの機能によって，組織に加入した新人に組織の運営方法を理解させ，キャリアの発達を支援するといわれる。

なお，働き手のライフサイクルとキャリアステージの進化に伴い，メンタリング関係が変化し，メンターとメンティ双方のメンタリング機能に対するニーズも変わるといわれている（Kram, 1983; Hunt and Michael, 1983; Chao, Walz and Gardner, 1992）。例えば，Kram（1983）と Hunt and Michael（1983）は職場におけるメンタリング関係について，「開始」（initiation phase）→「養成」（cultivation phase）→「分離」（separation phase）→「再定義」または「継続的交友段階」（redefinition phase or lasting friend stage）の 4 段階を経て進行していくと指摘している。そのうち，「開始段階」となる 6 カ月から 1 年間においては，メンターがメンティにコーチング，挑戦的な仕事の割当，推薦と可視性を提供することが期待され，メンタリングの最も重要な段階であるという（Chao et al., 1992; Kram, 1983）。

2.2. メンタリング機能の測定尺度 [1)]

Scandura and Ragins（1993）は，Kram（1985）と Scandura（1992）に基づき，キャリア発達的機能，心理社会的機能およびロールモデリングの 3 次元，15 項目からなるメンタリングの測定尺度を開発している。この尺度は，メンタリング研究において幅広く使われている（e.g., Allen, Eby and Lentz, 2006a; Lankau and Scandura, 2002）。

表 2 に示したように，従業員に対して心理的安心感を提供する心理社会的メンタリングは 5 項目によって，仕事の指導やキャリア上の支援を提供するキャリア発達的メンタリングは 5 項目によって，そして手本を示すロールモデリングは 4 項目によって測定されている。

3. メンタリングの決定要因

次に，メンタリングの決定要因を検討した実

1）全ての質問項目について，オリジナルの意味が損なわれないように，日英のバイリンガルによる逆翻訳（back translation）を行った（Ozolins, 2009）。

表２　メンタリングの測定尺度（Scandura and Raggins, 1993）

概念	機能	測定尺度
メンタリング	心理社会的メンタリング	①私は，新入社員と個人的問題を共有している。
		②私は，新入社員と業務外で付き合いがある。
		③私は，新入社員と互いにうちとけ話をする。
		④私と新入社員は，互いを友人だと感じている。
		⑤私は，新入社員とよく食事に行く。
	キャリア発達的メンタリング	①私は，新入社員のキャリアに関心を示している。
		②私は，新入社員に課題を出している。
		③私は，新入社員の仕事についてコーチしている。
		④私は，新入社員に昇進の機会に関する情報を与えている。
		⑤私は，新入社員の仕事上の目標設定を支援している。
		⑥私は，時間をとって，新入社員のキャリアを考えている。
	ロールモデリング	①新入社員は，私を手本に行動していると思う。
		②新入社員は，やる気をおこさせる私の能力を評価していると思う。
		③新入社員は，私の職業的な知識を評価していると思う。
		④新入社員は，私の指導力を評価していると思う。

表３　メンタリングの決定要因

決定要因			先行研究
メンティの個人特性	ビッグファイブ人格特性（BigFive personality traits）	外向性（extroversion）	Turban and Lee（2007），Water（2004）
		開放性（openness）	
		協調性（agreeableness）	
		誠実性（conscientiousness）	
	自尊心（Self esteem）	内的統制力（internal locus of control）	Allen and Poteet（1994），Wang, Tomlinson and Noe（2010）
		自己監視力（self-monitoring）	
		情緒的安定性（emotional stability）	
	自己効力感（self-efficacy）		Noe（1988）
	学習志向（learning goal orientation）		Godshalk and Sosik（2003）
メンターの個人特性	性別とキャリアステージ		Allen et al.（1997），Allen（2007），Noe（1988）
	年齢とキャリアステージ		Allen et al.（1997），Ragins and Cotton（1993）
	内的統制力		Noe（1988），Wang et al.（2010）
	ポジティブな感情（positive affectivity）		Chew（1996），Wang et al.（2010）
	利他的志向（altruism）		Cox（2000），Washington and Cox（2016）
	対人的スキル（interpersonal skill）		Noe（1988）
	プロアクティブ・パーソナリティ		Wang et al.（2014）
	学習志向		Rekha and Ganesh（2019）
メンタリング経験			Allen et al.（1997），Fagenson-Eland, Marks and Amendola（1997），Ragins and Cotton（1999）
メンターとメンティの類似性		客観的類似性（e.g., 性別）	Allen and Eby（2003），Ensher and Murry（1997），Ragins and Cotton（1993）
		認知的類似性（e.g., パーソナリティ）	Allen and Eby（2003），Mitchell, Eby and Ragins（2015），Menges（2016）
組織的要因	組織的風土と文化		Lentz and Allen（2009），Wang et al.（2014）
	ジョブデザイン（job design）		鈴木・麓（2009）
文化的要因	個人主義 vs 集団主義		Hu et al.（2011）
	主張性（assertiveness）		Wang et al.（2018）
	異文化適応性（cultural intelligence）と共感（empathy）		Young et al.（2018）

証研究を整理する。表 3 に示すように，メンタリングのあり方に影響を与える要因として，個人レベルでは，メンターの個人的特性，メンティの個人的特性，メンタリング経験，メンターとメンティの類似性（similarity）などが取り上げられている（Allen, 2007; Menges, 2016; Turban and Lee, 2007; Young and Perrewé, 2000）。組織レベルでは，組織的文化や風土，ジョブデザインなどが挙げられる（鈴木・麓 , 2009; Wang et al., 2014）。また，近年では，個人主義や集団主義，また自己主張性といった文化的要因が，メンタリングにとって重要な決定要因となることが指摘されてきている（Hu et al., 2011; Wang et al., 2018; Young et al., 2018）。以下では，これらの要因について，詳しく説明する。

3.1. メンティの個人特性

メンティの個人的特性は，メンタリング関係の形成や構築と関係することがわかっている。すなわち，メンティが組織における他者と意義のある関係の構築を望む傾向を有するほど，メンタリングはより機能するという（Allen, 2007; Turban and Lee, 2007）。

また，他者と意義のある対人的関係を構築する傾向は，神経症傾向（neuroticism）を除いたビッグファイブ人格特性（Big Five personality traits）である外向性（extroversion），開放性（openness），協調性（agreeableness）および誠実性（conscientiousness）の 4 つの特性と大きく関係していることが報告されている（Turban and Lee, 2007; Waters, 2004）。例えば，外向性と開放性の高いメンティは，利他的で楽観主義であるため，コンフリクト（conflict）を寛大に対処する傾向にある。また，協調性と誠実性に富むメンティは，対人的理解力が高く，衝突解消のために相手と積極的に交渉する努力を惜しまない傾向が強く，協力的な友好関係の構築に尽力するといわれている。

さらに，メンタリングにより提供される支援をどこまで受け入れているかは，メンティの自尊心（self-esteem）によって影響を受ける（Allen and Poteet, 1999; Turban and Dougherty, 1994）。Turban and Dougherty（1994）によれば，自尊心は内的統制（internal locus of control; LOC），自己監視（self-monitoring）と情緒的安定性（emotional stability）からなり，個人の物事に対するコントロール感を高める一方，問題が発生した時にまず自分自身に原因を求める傾向にあると言われている。例えば，Noe（1988）と Wang, Tomlinson and Noe（2010）は，内的統制力の高いメンティが，初期段階のメンタリング形成に必要とされるプロアクティブな行動をとり，これによってより多くの支援を受けることから，内的統制力の低いメンティに比べて早くキャリア的成功に導かれることが分かっている。

加えて，自己効力感（self-efficacy）と学習志向（learning goal orientation）もメンティのメンタリング機能への知覚を促すことが示されている（Noe, 1988; Godshalk and Sosik, 2003）。すなわち，自己効力感が高いメンティは，メンタリング関係からできるだけ多くのベネフィットを得ようと努力する一方，メンターが提供する挑戦的な仕事，スポンサーシップや，組織における重要な他者への紹介に応えるために，新しい行動を起こす傾向が見られるという（Noe, 1988）。また，学習志向も，効果的メンタリングの受け入れにつながり，本人のキャリア的発達を促進するといわれている（Godshalk and Sosik, 2003）。

3.2. メンターの個人特性

メンタリングのあり方は，メンティだけでなく，メンターの個人特性にも大きく影響を受けている（Waters, 2004; Wang et al., 2010）。具体的には，メンターの個人特性が，メンター自身のメンタリング行動への参加意欲（willingness to mentor others）を通して，また直接的にメンタリング行動に影響を与える（Allen, 2007;

Eby and Robertson, 2020)。

これまでの研究は，メンターの性別と年齢が，メンタリングの効果におよぼす影響を大いに検討してきた。具体的には，職種や組織における階層によってメンターの年齢にバラツキがあり，男性と女性によって担う役割や資源が異なるため，メンタリングにおける指導方法や情報共有の方式に多様性が見られる（Allen, 2007; Noe, 1988)。一方，年齢と性別は，メンタリング効果に直接の影響を及ぼしていないという報告もあれば（Ragins and Cotton, 1993)，年齢が高まるとメンタリングへの参加意欲が低くなるという報告もあり（Allen, Poteet and Burroughs, 1997)，発見について合意が得られていない。

また，Allen et al.（1997）の実証研究では，メンターのメンタリングへの参加は，内的統制力と昇進意向により動機付けられることが明らかにされている。すなわち，内的統制力と昇進意欲の高いメンターは，メンタリングの実施過程における困難を乗り越えることができると強く信じ，昇進することにあたって必要な代価として認識する傾向が強いとされている。

さらに，Wang et al.(2014）は，プロアクティブ・パーソナリティが高いメンターに比べ，低いメンターのほうがメンタリング行動に積極的に参与することを報告している。組織では，豊かな資源をもち，自らのキャリアにとって有利な活動に積極的に参加して効果的に自己の業務を制御している高度なプロアクティブ行動がとれる個人ととれない個人が存在すると言われている。このうち，プロアクティブ行動のとれない個人は，他者を指導することにより，キャリア面で行き詰まっている，または業務におけるマンネリ感を知覚するといったプラトーの局面を緩和することができるという。

他にも，ポジティブな感情（positive affectivity)，利他志向（altruism)（Cox, 2000; Wang et al., 2010; Washington and Cox, 2016）および学習志向（Rekha and Ganesh, 2019）は，メンターが他者を信用したり，開放的コミュニケーションに取り組んだりすることを内的に動機付けることから，メンタリング行動に積極的な影響を与えていることが，これまでの先行研究によって明らかにされている。

3.3. メンター・メンティの類似性

類似性パラダイム（similarity-attraction paradigm）に基づき，メンター・メンティ間の類似性が，メンタリング関係を促進することが多くの研究により明らかになっている（e.g., Lankau, Riordan and Thomas, 2005)。Ensher and Murry（1997）によると，類似性は，客観的類似性（actual similarity; 性別）と認知的類似性（perceived similarity; 価値観，態度，行動）の 2 種類に分類されるが，メンター・メンティのメンタリングへの参加を促進しているのは，認知的類似性であるという（Allen and Eby, 2003)。なお，メンターとメンティの双方が同性であるメンタリング関係は，関係者同士がより頻繁に相互作用し（Ragins and Mcfarlin, 1990)，かつ双方が異性であるパターンより多いことが明らかになっている（Allen and Eby, 2003; Ragins and Cotton, 1993; Ensher and Murry, 1997)。

また，Mitchell, Eby and Ragins（2015）は 2 つの大学から 82 組のメンター・メンティを対象とした調査を実施したところ，メンティが，メンターに対する認知的類似性を知覚することにより，メンターのことをロールモデルとして見習う傾向が高くなり，また，所属している組織と自身の職業にコミットするようになることを発見している。その一方で，Menges（2016）の実証研究では，ビッグファイブ人格特性の類似性は，次元毎に，メンティの知覚するメンタリング機能が異なることが示されている。具体的には，開放性の類似はキャリア発達的機能と心理社会的機能を促進し，誠実性の類似は心理社会的機能の効果を促進することが確認されている。

3.4. メンタリング経験

メンタリング経験（mentoring experience）は，メンターとメンティの双方において，将来メンターとなるかどうかに関する意思決定に影響を与えると言われている（Dreher and Ash, 1990; Raggins and Scandura, 1999; Waters, 2004）。Raggins and Scandura（1999）は，メンタリング経験のある個人（メンター･メンティ）が，経験のない個人に比べ，メンタリング活動にかかる時間コストを過大評価せず，他方メンタリングを通じて得られるベネフィットを過小評価しない傾向にあると指摘している。また，メンタリング経験は，メンタリング関係を理想的な方向へ導く促進要因であり，メンター・メンティの昇進機会と収入，さらには職務態度（job attitudes）に影響をするという（Lentz and Allen, 2009; Dreher and Ash, 1990; Ragins and Cotton, 1999; Raggins and Scandura, 1999）。さらに，Lentz and Allen（2009）も，メンタリング経験はポジティブな職務態度や行動とつながり，職務満足や組織コミットメントを高めることを明らかにしている。

3.5. 組織的要因

メンタリングを成功させるためには，組織からのサポートが必要であり（Kram, 1988），組織的風土と文化（organizational climate and culture），組織構造が重要な役割を果たすと指摘されている（Young and Perrewé, 2000; Wang et al., 2014）。すなわち，メンターは，モチベーションを向上し維持していくために，組織からの支援体制と奨励制度（reward structure）を求め（Young and Perrewé, 2000），組織のタイプと構造は，メンター・メンティ間の相互作用に影響し，メンタリング効果を左右する（Hunt and Michael, 1983; Wang et al., 2014; Lentz and Allen, 2009）。例えば，企業に比べ，政府部門における昇進基準は，職務業績より在職年数に基づく傾向があるため，メンタリング行動への奨励を軽視してしまう可能性があると言われている（Lentz and Allen, 2009）。

なお，人事部門によるメンター制度の実施期間やスケジュール，目的，内容，実施場所などに関するマネジメントは，メンタリングが効果的に機能するかどうかに違いをもたらすという（Allen and Eby, 2003; Noe, 1988）。加えて，鈴木・麓（2009）は，ジョブデザイン（job design）を役割曖昧性（role-ambiguity）とタスク相互依存性（task independence）の 2 つの次元に分類した上で，メンタリング行動に与える影響を検討している。分析の結果，メンターの役割が明確であればあるほど，メンタリング行動が促進される一方，タスク相互依存性が高いほど，職場におけるコミュニケーションを促すため，支援行動を引き起こしやすい環境作りにつながることが明らかにされている。

3.6. 文化的要因

グローバル化やダイバーシティが進む現在，組織における支援行動と学習を強化するためには，文化的要因を考慮しなければならない（Chandler et al., 2011）。Hu et al.（2011）は，文化的要因によるメンタリング関係の変化について，個人主義（individualistic）の強い西洋文化に根差しているアメリカと，集団主義（collectivistic）の強いアジア文化に馴染んでいる台湾を対象に実証研究を行った。その結果，いずれの文化においても，メンタリングを通じたキャリア発達的，心理社会的機能およびロールモデリングが提供されていると報告している。ただし，同様のメンタリングが提供されても，個人主義の強いアメリカではキャリア発達的機能に対する評価が高いのに対して，集団主義の強い台湾では，心理社会的機能とロールモデリングに関する評価が高いことが明らかにされている。

また，Wang et al.（2018）は，対人関係促進能力とみなされる主張性（assertiveness）とメンタリングの関係性について，37 ヵ国からのメンター・メンティのペアを対象として，主張

性の高・低文化を軸にグループ分けして分析を行っている。その結果，公式に実施されたメンター制度を通じたメンターのパフォーマンスにおいては，主張性の高低による差は見受けられなかったが，自発的支援行動（インフォーマル・メンタリング）においては，主張性の高い文化に属されるメンターのほうが高いパフォーマンスを挙げていることを報告している。

さらに，Young et al.（2018）も，多様な文化における対人関係を経験した個人に対して調査を行ったところ，メンタリングは，異文化に対する適応性（cultural intelligence; CQ）や他人への共感（empathy）などの対人的スキルを向上させることを明らかにしている。

4. メンタリングの結果要因

メンタリングが効果的に機能すると，個人（メンターとメンティの双方）と組織は，多様なベネフィットを受けることができるといわれている。本節では，メンタリングによる個人的効果と組織的効果を確認した実証研究を整理する。これまでの研究において，メンタリングによるメンティへの影響は，表4に示したように，職務パフォーマンス，報酬および昇進や昇格といった客観的効果，職務満足感，学習，心理的エンパワーメントおよびウェルビーイングなどの主観的効果が報告されている（Chung and Kowalski, 2012; Dreher and Ash, 1990; Eby and Lockwood, 2005; Lankau and Scandura, 2002; Lentz and Allen, 2009; Luna and Cullen, 1995; Scandura, 1992; Wen et al., 2017）。また，メンタリングのメンターに対する効果については，昇進や報酬などの客観的効果に加えて，キャリアプラトーの緩和，職務満足感，自己高揚感，学習といった主観的効果が確認されている（Allen et al., 2006; Chao, 1990; Eby and Lockwood, 2005; Ghosh and Reio, 2013; Kennett and Lomas, 2015; Lentz and Allen, 2009; Ramaswami and Dreher, 2007; Rekha and Ganesh, 2019; Wang et al., 2014; Wang et al., 2018）。さらに，組織に対する影響については，メンタリングが，組織社会化，定着率の向上あるいは離職率の低減につながることが明らかに

表4　メンタリングの結果要因

効果的メンタリングの結果要因				先行研究
個人レベル	メンティ	客観的	職務パフォーマンス	Dreher and Ash（1990）, Scandura（1992）
			報酬	
			昇進や昇格	
		主観的	職務満足感	Lankau and Scandura（2002）, Lentz and Allen（2009）
			個人学習と職務関連学習	Kram（1985）, Kram and Hall（1989）, Lankau and Scandura（2002） Eby and Lockwood（2005）
			役割曖昧性の緩和	Lankau and Scandura（2002）
			心理的エンパワーメント	Chung and Kowalski（2012）, Luna and Cullen（1995）
			ウェルビーイング	Wen et al.（2017）
	メンター	客観的	職務パフォーマンス	Ramaswami and Dreher（2007）, Wang et al.（2018）
			報酬	Allen et al.（1997）, Allen et al.（2006）
			昇進や昇格	Allen et al.（2006）
		主観的	キャリアプラトーの緩和	Chao（1990）, Wang et al.（2014）
			職務満足感	Cox（2000）, Ghosh and Reio（2013）
			組織コミットメント	Lentz and Allen（2009）
			自己効力感と達成感	Kennett and Lomas（2015）
			個人学習と自己高揚感	Eby and Lockwood（2005）, Rekha and Ganesh（2019）
組織レベル	組織社会化			Chao et al.（1992） Ostroff and Kozlowski（1993）
	定着率向上・離職低減			Lentz and Allen（2009）

なっている（Chao et al., 1992; Lentz and Allen, 2009）。以下では，メンター，メンティおよび組織の側面からメンタリングの結果要因について述べる。

4.1. メンタリングがメンティに及ぼす影響

メンティは，機能的なメンタリングを通して，組織内の昇進や昇格，報酬と職務パフォーマンスといった外的報酬，および職務満足感，心理的エンパワーメント，学習といった内的報酬を得ているという（Dreher and Ash,1990; Eby and Lockwood, 2005;Lankau and Scandura, 2002; Lentz and Allen, 2009; Kram and Hall, 1989; Scandura, 1992; Spreitzer et al., 1997）。例えば，Lankau and Scandura（2002）は，非営利医療機構における 400 名以上の従業員に対して調査を実施した結果，メンタリングによる個人的学習が役割の曖昧性（role ambiguity）を軽減し，職務満足感と定着率を向上させる一方，職務関連の学習が離職率の低下につながったことを明らかにしている。こうした結果は，メンタリングが，メンティに挑戦的な仕事を割り当てたり，組織における重要な他者にメンティを紹介したりする機能をもつため，仕事の内容やスキルを学習させ，仕事上の戸惑いを解消し，組織内の昇格や昇進の可能性を広げることに結びつくと解釈されている。

また，メンタリングは，組織におけるルールや文化の理解を促進させることにより，メンティの心理的エンパワーメントを強める手段ともなる（Luna and Cullen, 1995）。Chung and Kowalski（2012）は，看護師を対象に，メンタリングと心理的エンパワーメント，職務ストレス，職務満足度との関係を分析したところ，良い指導を受けている看護師は，心理的エンパワーメントが高く，職務ストレスを発散しやすく，生産性と仕事に対する満足感が高いことを報告している。

さらに，Wen et al.（2017）は，中国企業で実施されたメンター制度について調査を実施した結果，メンタリングが心理的安心感を提供することにより，従業員のウェルビーイングに対しポジティブな影響を与えていることを明らかにしている。

このように，メンタリングは，メンティの学習を促進することにより，メンタリングへの参加意欲を高め（Ragins and Scandura, 1999; Young and Perrewé, 2000），職務態度を改善する効果をもたらす。すなわち，キャリア発達的支援を受けたメンティは，挑戦的な仕事や新しいプロジェクトを割り当てられ，組織における上方的・水平的関係性が増加することによって，対人関係上の学習が高まり，組織に対する理解が深まるという（Lankau and Scandura, 2002）。また，メンティは，ロールモデリングを通じて，メンターから専門知識やスキル，あるいは日常のふるまいを学ぶことにより，メンターを尊敬するようになり，対人的スキルを習得すると言われている（Young and Perrewé, 2000）。さらに，メンターのメンティに対する信頼も，メンティの学習効果を高め，効果的なメンタリング関係を築く上でも重要であると考えられている（Noe, 1988）。

ここで留意すべき点は，メンターの特性や能力が，メンティの学習に影響を与えていることである（Allen et al., 2017; Eby and Robertson, 2020; Haggard et al., 2011）。具体的には，メンターの組織的地位，高度な専門的知識と能力が，メンティの職務関連の学習効果を高めると考えられており（Young and Perrewé, 2000），メンターの対人的スキルは，適切な助言の提供を通して，信頼関係を高め，メンタリングの質を高めるとされている（Allen and Poteet, 1999; Allen et al., 2006a）。

4.2. メンタリングがメンターに及ぼす影響

メンタリングは，メンティだけでなく，メンターとメンティが学び合う機会を提供し，双方の成長をもたらす発達関係としてみなされてきた（Eby et al., 2006; Haggard, et al., 2011）。こ

れまでの研究では，メンタリングがメンターに及ぼす影響についても検討されている（Eby and Robertson, 2020; Ghosh and Reio, 2013; Haggard et al., 2011; Kram, 1988）。例えば，Scandura（1992），Allen et al.（2006b），Wang et al.（2018）は，キャリア発達的機能と心理社会的機能を重視しメンタリングを提供したメンターは，昇進と報酬という面において，キャリア的成功をおさめる傾向にあることを報告している。

また，Wang et al.（2014）の研究では，組織における一部のシニア社員は，昇進に行き詰まるといった階層的プラトー，仕事がマンネリ化するといった職務的プラトーに遭遇することがあるが，メンタリングはこれらのプラトーによる情緒的疲労感の緩和と離職意向の解消につながることが確認されている（Chao, 1990; Wang et al., 2014）。

ここで注目したいことは，メンターはメンタリングを通じて意味のある経験を得て自己肯定感を高め，仕事上の達成感を得ることができると報告されている点である（Kennett and Lomas, 2015）。仕事に意義を感じた個人は，簡単に金銭的報酬の多寡だけに左右されることなく，自己実現（self-realization）と自己価値（worthiness）を通して，クリエイティブに仕事を成し遂げるとされ（Cartwright and Holmes, 2006; Lepisto and Pratt, 2017），信頼と敬意を持った組織関係や社会関係を構築することができるようになるといわれている（Bailey, Madden, Alfes, Shantz and Soane, 2017; Cartwright and Holmes, 2006; Guevara and Ord, 1996; Lepisto and Pratt, 2017）。

表5は，メンタリングがメンターの学習に与える影響を検討した研究を整理したものである。メンタリングを通したメンターの学習は，メンターの成長を促進するだけでなく，メンタリングへの参加意欲を高めるという点で，重要な研究テーマであると考えられる。以下では，これらの研究内容を紹介する。Allen et al.（1997）は27名のメンターを対象に，メンターになるという意思決定を下すまでのメンタリング経験について深層面接調査（in-depth interview）を実施した。分析の結果，メンティとの類似性や，以前のメンタリング体験における効果，組織のサポートなどが，メンターになるかならないかの決定に影響を及ぼしていたという。特に，メンタリングによって，支援的ネットワークが拡大し，自身のスキルが向上したと認識したメンターほど，メンタリングを学習の手段と考える傾向が強いことが明らかにされている。

Eby and Lookwood（2005）は，メンタリング・プログラムに参加していたメンターとメンティに対して，メンタリングから得られるベネフィットに関しインタビュー調査を実施した結果，メンターは，メンティと共に学んだと答える傾向が見られたことを報告している。具体的には，メンターは，メンティにコーチングを行ったり，キャリアプランニングについて助言

表5　メンターの学習に関する実証研究

実証研究	研究方法	発見事実
Allen et al.（1997）	27名のメンターを対象としたインタビュー調査。（定性分析）	メンターは，メンティから学習をしている。メンタリングはシニア社員にとって新たなスキルを継続的に拡充していく手段である。
Eby and Lockwood（2005）	2パターンのメンター制度に参加したメンターとメンティを対象としたインタビュー調査。（定性分析）	メンターは，メンタリングを通して，対人関係を構築し，管理スキルを高め，また個人的感謝を感じていた。
Hudson（2013）	101名と10名の教員であるメンターを対象に，それぞれ質問紙調査とインタビュー調査。（定量と定性のミックス調査法）	メンターは，メンタリング行動を通じて，職業的専門性，コミュニケーション能力，問題解決力とキャパシティといったリーダーシップの能力，教育学に関する専門知識を強化していた。
Kennett and Lomas（2015）	4人のボランティアとなったメンターを対象にしたインタビュー調査。（定性分析）	メンターは，メンタリングを通じて，知識とスキルを振り返ることができ，仕事の達成感・自己決定感を高めていた。
Rekha and Ganesh（2019）	研究者とビジネススクールの教員を含めた350名のメンターを対象としたインターネットによる質問紙調査。（定量分析）	メンターは，メンタリングを通じて学習をし自己高揚を感じていた。また，メンターの学習志向がメンタリングを促進している。

したりするといった支援行動を提供することを通して，管理的スキルを向上させ，発達的対人ネットワークを広げるスキルを学習したと知覚していたという。

Hudson（2013）は，教育学の教員 101 名のメンターに対して質問紙調査を実施するとともに，10 名のメンターに対してインタビュー調査を実施し，メンタリング効果を検討している。分析の結果，メンタリングがメンター自らの職業的専門性の発達（professional development）に大きく資することが報告されている。具体的には，メンティに対してメンタリングを行うことで，これまでの教え方を振り返り，教育することに対する新たな知見を得ることができたという。

Kennett and Lomas（2015）は，ボランティアとして支援活動に参加した 4 人のメンターにインタビュー調査を実施し，メンタリングが個人に意義を感じさせる経験となっていることを明らかにした。具体的には，メンターは，メンタリングを通して，他者の成長を手助けする価値に気づき，また，自分より若い人たちのもつ知識やスキルを通して，自らのスキルと経験を振り返ることで新たな可能性を発見し，成長の機会を得たことが報告されている。

Rekha and Ganesh（2019）は，研究者とビジネススクールの教員 350 名のメンターを対象として質問紙調査を実施し，メンターの学習志向が，メンタリングを促進することを明らかにしている。具体的には，学習志向の高いメンターは，メンタリングに対して積極的な態度をとる傾向にあり，この態度が個人学習を促進し，自己高揚感を高めているという。

4.3. メンタリングが組織に及ぼす影響

組織は，メンタリングの実施を通して，従業員の社会化を進め，定着率を向上させることができると見なされている。例えば，Chao et al.（1992）は，5 年間にわたって 3 つの組織を対象に調査を行った結果，メンターを持つ個人は，そうでない個人に比べ組織に適応していく時間が短いことを発見している。また，Ostroff and Kozlowski（1993）は，メンターを持つ新入社員のほうが，速やかに組織文化，歴史，ポリシーならびに組織全体に関する情報取得の重要性を理解したことを確認している。一方，メンターが割り当てられていない新入社員は，目の前の仕事内容だけに精一杯になってしまう傾向にあるという。さらに，メンター経験を持つ従業員ほど，離職率が低く，組織の文化伝承と内部情報の蓄積に貢献していることが報告されている（Lentz and Allen, 2009）。

5. 非機能的メンタリング

効果的なメンタリングがある一方，効果が低い機能不全を起こすネガティブなメンタリングもある。メンタリングが機能しなくなる原因としては，限られた時間，メンターのスキルや専門知識の欠如または支援目的に対する理解不足が挙げられている（Hansford, Tennent and Ehrich, 2002）。例えば，メンター制度に一定の実施期間が定められるため，メンターとメンティが交流できる機会が限られた結果として，メンターは，日常のルーティン業務の遂行とメンタリングの実施のバランスが取れなくなり，職務上のストレスがたまることがあるという。また，メンター・メンティ間の不一致（mismatch）が発生すると，メンターが，メンタリング関係にコミットしなくなることによって，メンタリングは機能的に働かなくなってしまうという（Allen and Eby, 2003; Eby and Lookwood, 2005）。

効果的なメンタリングを提供できるメンターの存在は，個人の学習のみならず，組織の創造性と生産性を促進するためにも重要だと考えられる（Scandura, 1998）。その一方で，メンターが，メンタリングに必要とされる能力や参加意欲が低い場合には，メンタリング関係の発展に支障をきたすといわれている（Allen and

Poteet, 1999; Hunt and Michael, 1983; Noe, 1988)。

6. 結論と今後の課題

6.1. 結論

職場におけるメンタリングはキャリア発達的機能，心理社会的機能，ロールモデリングという3つの機能から成り，従業員の個人学習や発達を促進する支援手段である。そして，3つの機能の中で，キャリア発達的機能は，最も重視されている（Haggard et al., 2011)。

図1は，これまでレビューした内容を図式化したものである。すなわち，このモデルは，メンティ・メンターの個人特性，メンタリング経験，組織的要因，文化的要因が，直接的に，またはメンタリングの参加意欲を媒介してメンタリング行動およびメンタリング関係を規定し，その結果として，メンティ，メンターおよび組織に影響を与えることを示している。以下では，このモデルの具体的な内容を説明する。

まず，メンティの個人特性としては，ビッグファイブ人格，自尊心，自己効力感，学習志向などが，メンターの個人特性としては，性別，年齢，内的統制力，利他志向，対人的スキル，プロアクティブ・パーソナリティ，学習志向がメンタリング行動を促進する要因として挙げられている。また，メンターとメンティは互いに類似性を追求する傾向にあり，類似性の高い場合にメンタリングへの参加意欲が高くなる。さらに，メンタリング経験のあるメンター・メンティは経験のない者よりメンタリング関係に対してポジティブな態度を持ち，積極的に行動する傾向にある。そして，組織的要因としては，組織的風土・文化やジョブデザインが，文化的要因としては，個人主義・集団主義，積極性，異文化適応性や共感がメンタリングに影響を与えている。

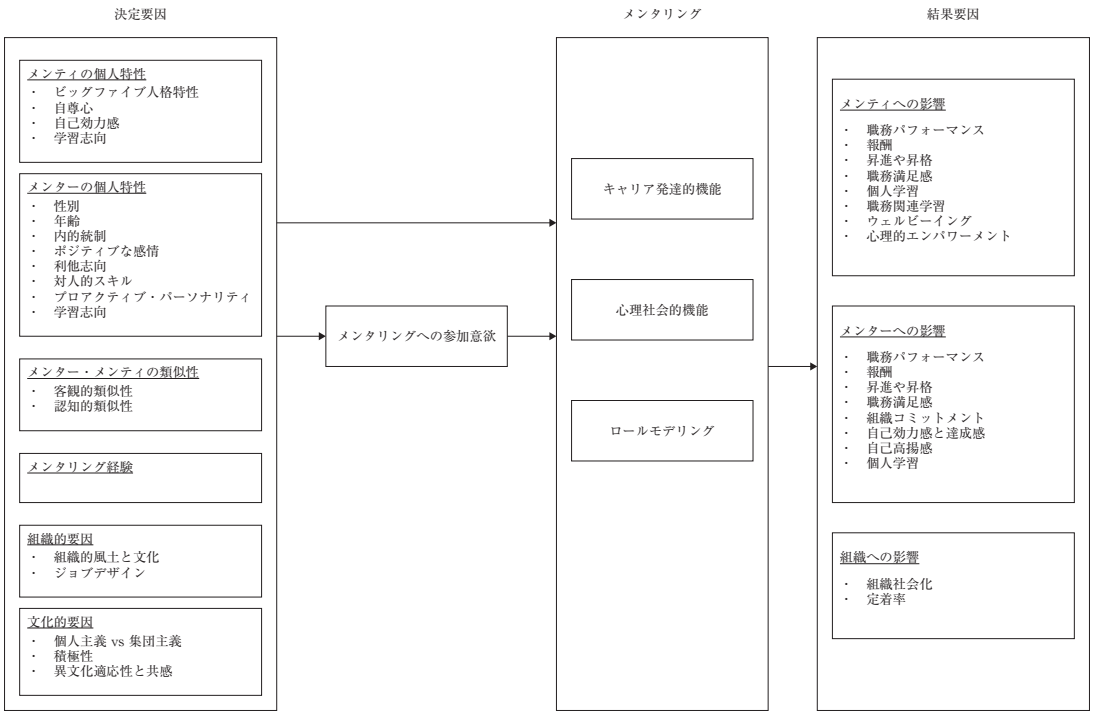

図1　メンタリングの決定要因と結果要因

メンタリングの実施によりもたされる効果に関しては，メンティ，メンター，組織に対する影響に分けることができる。まず，メンタリングを通じて，メンティは職務パフォーマンス，報酬，昇進や昇格，職務満足感，個人・職務関連の学習，ウェルビーイングや心理的エンパワーメントなど，多様な利益を享受し，その結果，メンタリングに参加するモチベーションが向上し，さらに将来理想的なメンターとして活躍する可能性が高まる。一方，メンターも，メンタリングを通して，職務パフォーマンスが向上し，昇進・昇格を進め，高い報酬，職務満足感を得るほか，組織コミットメント，自己効力感，自己達成感，自己高揚感や学習，仕事のモチベーションを高めることができる。さらにメンタリングが機能することで，組織も，組織社会化を進め，従業員を定着させることができるといったメリットが挙げられている。

このように，本研究では，メンティだけでなく（Allen, Eby, Poteet, Lentz and Lima, 2004; Allen et al., 2017），メンターの視点からもメンタリングの決定要因と結果要因を整理した。従来のメンタリング関する文献研究では，メンター・メンティのメンタリングに対する態度やモチベーションがメンタリング効果を創り出すための起因であると示唆している（Eby and Robertson, 2020; Eby et al., 2013; Ghosh and Reio, 2013; Janssen et al., 2016）が，本研究は，メンタリングに対するエンゲージメントである参加意欲を重要な媒介要因としてモデルに取り入れ，効果的なメンタリングのメカニズムを検討する必要性を指摘した点に独自性があると考えられる。

6.2. 今後の課題

以下では，先行研究レビューに基づき，これまで十分に検討されてこなかった課題を提示しメンタリング研究の今後を展望したい。第1に，メンターの参加意欲がメンタリングの質を高めるにもかかわらず（Kennett and Lomas, 2015; Rekha and Ganesch, 2019），職場におけるメンタリングがメンターの心理や学習に与える影響に関して十分な検討がなされていない（Eby and Robertson, 2020; Janssen et al., 2016）。この点に関し，メンタリング研究の中心的存在である Eby and Robertson（2020）も，最新のレビュー論文の中で，「メンターであることのポジティブな効果についての研究は限定されている」（pp.77）と述べている。今後の研究では，企業におけるメンターの人材育成やメンタリングへの参加意欲を促進する要因を中心に，メンターであることのポジティブな効果を検討する必要があると思われる。

第2に，メンタリングを実施することでメンターの自己肯定感，仕事上の達成感（Kennett and Lomas, 2015），自己高揚感（Rekha and Ganesh, 2019），が高まると指摘されているが，これらの研究は学校の教員や研究者を対象としたものであり，企業の従業員を対象とした研究ではない。今後，メンタリングへの参加意欲を促進すると思われる仕事の有意味感との関係を検討すべきである。なぜなら，仕事の有意味感は，個人が自己実現，自己価値を認識することに繋がると言われており（Cartwright and Holmes, 2006; Lepisto and Pratt, 2017），内発的モチベーションやワークエンゲージメントを高めるといったポジティブな仕事の態度（Aguinis and Glavas, 2019; 島津，2017）を持つようになるからである（Salanova and Schaufeli, 2008; May et al., 2004）。具体的には，メンタリングが，仕事の有意味感を媒介する形で，ワークエンゲージメントや仕事へのモチベーションを高める関係を分析する必要があると思われる。

第3に，メンターは，メンタリングを通して，管理スキル（Allen et al., 1997; Eby and Lockwood, 2005）やリーダーシップ能力（Hudson, 2013）を獲得していることが報告されているが，そうしたスキルや能力をどのように身につけているのかが明らかにされていない。メンタリングを通した学習は，メンターで

あることのポジティブな効果（Eby and Robertson，2020）の中でも特に重要であると考えられる。なぜなら，メンタリングを通してメンターの能力開発を促すことが可能となるからである。メンタリングによる学習のメカニズムを解明することは，メンターのモチベーションを高めるだけでなく，組織としてメンターの成長を後押しすることにもつながる重要なテーマである。

第4に，メンタリングの決定要因に関しては，個人的要因から検討している研究が多いのに対し（Young and Perrewé, 2000; Chandler et al., 2011），組織的・文化的要因からメンタリングの決定要因を分析した研究は限られている（Wang et al., 2018; Young et al., 2018）。近年，グローバル化による職場環境のダイバーシティが進む中で，メンタリング関係が多様化していると言われており（e.g., e-mentoring, reverse mentoring, diversity mentoring; Allen et al., 2017; Harris and Lee, 2019; Morris, 2017; Mullen and Klimaitis, 2021），今後は，組織的・文化的な側面から見るメンターとメンティの心理的変化を検討することで，時代に順応する企業の人材育成に新たな知見を提供できるだろう。

最後に，これまでのメンタリング研究は，定量的手法によって実施されていることが多く，質的分析が少ないと考えられる。今後は，自由記述調査やインタビュー調査によって，メンター・メンティがメンタリングを通してどのようなベネフィットを知覚しているかを明らかにした上で，組織に効果的なメンタリングのあり方やマネジメントを検討する必要があるだろう。

参考文献

日本語文献

クラム・キャシー（2003）（渡辺直登・伊藤和子訳）メンタリング：会社の中の発達支援関係，白桃書房（Kram, K.E.［1988］. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*, Lanham,［Md.］: University Press of America.）.

島津明人（2017）．健康でいきいきと働くために：ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化．心身健康科学，13（1），20-22.

中原淳（2010）．*職場学習論：仕事の学びを科学する*．東京大学出版会.

麓仁美（2019）．組織における協力行動のマネジメント：仕事の設計がメンタリング行動と向社会的モチベーションに与える影響．組織科学，53（2），43-56.

英語文献

Aguinis, H. and Glavas, A.（2019）. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management, 45*（3）, 1057-1086.

Alegría, M., Fukuda, M., Lapatin Markle, S. and NeMoyer, A.（2019）. Mentoring future researchers: Advice and considerations. *American Journal of Orthopsychiatry, 89*（3）, 329.

Allen, T. D.（2007）. Mentoring relationships from the perspective of the mentor. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, 123-147.

Allen, T. D. and Eby, L. T.（2003）. Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management, 29*（4）, 469-486.

Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T. and Bauer, T. N.（2017）. Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology, 102*, 324–337.

Allen, T. D., Eby, L. T. and Lentz, E.（2006a）. Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*（3）, 567.

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. and Lima, L.（2004）. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*（1）, 127.

Allen, T. D., Lentz, E. and Day, R.（2006b）. Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and non-mentors. *Journal of Career Development, 32*（3）, 272-285.

Allen, T. D. and O'Brien, K. E.（2006）. Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly, 17*（1）, 43-58.

Allen, T. D. and Poteet, M. L.（1999）. Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint. *The Career Development Quarterly, 48*（1）, 59-73.

Allen, T. D., Poteet, M. L. and Burroughs, S. M.（1997）. The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 51*（1）, 70-89.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. and Soane, E.（2017）. The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review, 27*（3）, 416-430.

Burke, R. J.（1984）. Mentors in organizations. *Group & Organization Studies, 9*（3）, 353-372.

Cartwright, S. and Holmes, N.（2006）. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*（2）, 199-208.

Chandler, D. E., Kram, K. E. and Yip, J.（2011）. An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *Academy of Management Annals, 5*（1）, 519-570.

Chao（1990）. Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management, 16*（1）, 181-193.

Chao, G. T., Walz, P. and Gardner, P. D.（1992）. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology, 45*（3）, 619-636.

Chung, C. E. and Kowalski, S.（2012）. Job stress, mentoring, psychological empowerment, and job satisfaction among nursing faculty. *Journal of Nursing Education, 51*（7）, 381-388.

Cox, E.（2000）. The call to mentor. *Career Development International, 5*（4/5）, 202 - 210.

Creed, P. A., King, V., Hood, M. and McKenzie, R.（2009）. Goal orientation, self-regulation strategies, and job-seeking intensity in unemployed adults. *Journal of Applied Psychology, 94*（3）, 806.

Dreher, G. F. and Ash, R. A.（1990）. A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology, 75*（5）, 539.

Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... and Evans, S. C.（2013）. An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin, 139*（2）, 441.

Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. and Ragins, B. R.（2006）. The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 69*（3）, 424-444.

Eby, L. T. and Lockwood, A.（2005）. Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior, 67*（3）, 441-458.

Eby, L. T. and Robertson, M. M.（2020）. The psychology of workplace mentoring relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 75-100.

Ensher and Murry（1997）. Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior, 50*（1997）, 460-481.

Fowler, J. L. and O'Gorman, J. G.（2005）. Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British Journal of Management, 16*（1）, 51-57.

Ghosh, R. and Reio Jr, T. G.（2013）. Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 83*（1）, 106-116.

Godshalk, V. M. and Sosik, J. J.（2003）. Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 63*（3）, 417-437.

Guevara, K. and Ord, J.（1996）. The search for meaning

in a changing work context. *Futures, 28* (8), 709-722.

Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., and Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management, 37* (1), 280-304.

Hansford, B., Tennent, L. and Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance? *Mentoring and Tutoring, 10* (2), 101-115.

Harris, T. M. and Lee, C. N. (2019). Advocate-mentoring: A communicative response to diversity in higher education. *Communication Education, 68* (1), 103-113.

Hu, C. (2008). Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9). *Personality and Individual Differences, 45* (3), 199-205.

Hu, C., Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2011). Measurement invariance in mentoring research: A cross-cultural examination across Taiwan and the US. *Journal of Vocational Behavior, 78* (2), 274-282.

Hu, C., Wang, S., Yang, C. C. and Wu, T. Y. (2014). When mentors feel supported: Relationships with mentoring functions and protégés' perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior, 35* (1), 22-37.

Hudson, P. (2013). Mentoring as professional development: Growth for both mentor and mentee. *Professional Development in Education, 39* (5), 771-783.

Humberd, B. K. and Rouse, E. D. (2016). Seeing you in me and me in you: Personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review, 41* (3), 435-455.

Hunt, D. M. and Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review, 8* (3), 475-485.

Janssen, S., van Vuuren, M. and de Jong, M. D. (2016). Informal mentoring at work: A review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews, 18* (4), 498-517.

Jyoti, J. and Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research, 98*, 166-176.

Kennett, P. and Lomas, T. (2015). Making meaning through mentoring: Mentors finding fulfilment at work through self-determination and self-reflection. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 13* (2), 29.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal, 26* (4), 608-625.

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. New York: University Press of America.

Kram, K. E. and Hall, D. T. (1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management, 28* (4), 493-510.

Kram, K. E. and Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management, 28* (1), 110-132.

Lankau, M. J., Riordan, C. M. and Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior, 67* (2), 252-265.

Lankau, M. J. and Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal, 45* (4), 779-790.

Lentz, E., and Allen, T. D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management, 34* (3), 358-384.

Lepisto, D. A. and Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review, 7* (2), 99-121.

Levinson, Darrow, Klein, Levinson and McKee (1978). *The seasons of a man's life*. The Random House Publishing Group.

Luna, G. and Cullen, D. L. (1995). *Empowering the Faculty: Mentoring Redirected and Renewed. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 3*. ERIC Clearinghouse on Higher Education, One Dupont Circle, NW, Suite 630, Washington, DC 20036-1183.

May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77* (1), 11-37.

Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management, 41* (1), 98-129.

Mitchell, M. E., Eby, L. T. and Ragins, B. R. (2015). My mentor, myself: Antecedents and outcomes of perceived similarity in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 1-9.

Morris, L. V. (2017). Reverse mentoring: untapped resource in the academy? *Innovative Higher Education, 42* (4), 285-287.

Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review, 4* (3), 257-281.

Mullen, C. A. and Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1483* (1), 19-35.

Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology, 41* (3), 457-479.

Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 42* (2), 170-183.

Ozolins, U. (2009). Back translation as a means of giving translators a voice. *Translation and Interpreting, 1* (2), 1-13.

Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2005). Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research. *Educational and Psychological Measurement, 65* (2), 323-335.

Ragins, B. R. and Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management, 19* (1), 97-111.

Ragins, B. R. and McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 37* (3), 321-339.

Ragins, B. R. and Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 20* (4), 493-509.

Ragins, B. R. and Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In Dutton, J. and Ragins, B. R. (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp.91-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Rekha, K. N. and Ganesh, M. P. (2019). Factors influencing mentors' learning from mentoring relationships: insights from a serial mediation study in India. *International Journal of Training and Development, 23* (3), 221-239.

Salanova, M. and Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 19* (1), 116–131.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior, 13* (2), 169-174.

Scandura, T. A. and Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior, 43* (3), 251-265.

Scandura, T. A. and Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal, 37* (6), 1588-1602.

Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management, 24* (3), 449-467.

Schrodt, P., Cawyer, C. S. and Sanders, R. (2003). An examination of academic mentoring behaviors and new faculty members' satisfaction with socialization and tenure and promotion processes. *Communication Education, 52* (1), 17-29.

Turban, D. B. and Lee, F. K. (2007). The role of personality in mentoring relationships. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice, 9*, 21-50.

Wang Y. H., Hu, Ch. Y., Hurst, C. S. and Yang, Ch. Ch. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 319-328.

Wang, S., Tomlinson, E. C. and Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protege internal locus of

control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology, 95* (2), 358.

Wang, P., Zhao, X. and Lim, A. C. (2018). Leveraging Subordinates for Performance: How Managers Benefit from Mentoring Relationships. *Journal of Career Development*, https://doi.org/10.1177/0894845318783079.

Washington, R. and Cox, E. (2016). How an evolution view of workplace mentoring relationships helps avoid negative experiences: The developmental relationship mentoring model in action. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 24* (4), 318-340.

Waters, L. (2004). Protégé–mentor agreement about the provision of psychosocial support: The mentoring relationship, personality, and workload. *Journal of Vocational Behavior, 65* (3), 519-532.

Wen, P., Chen, C., Dong, L. and Shu, X. (2019). The role of mentoring in protégés' subjective Well-Being. J*ournal of Career Development, 46* (2), 171-183.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-mediated Communication, 10* (3), JCMC1034.

Wu, X., Lyu, Y., Kwan, H. K. and Zhai, H. (2019). The impact of mentoring quality on protégés' organization-based self-esteem and proactive behavior: The moderating role of traditionality. *Human Resource Management, 58* (4), 417-430.

Young, C. A., Haffejee, B. and Corsun, D. L. (2018). Developing cultural intelligence and empathy through diversified mentoring relationships. *Journal of Management Education, 42* (3), 319-346.

Young, A. M. and Perrewé, P. L. (2000). The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework. *Human Resource Management Review, 10* (2), 177-209.