

# 企業内での公式メンタリングと若手の自己適応感との関係についての 探索的研究

仁田光彦\*1

## <概要>

企業における若手社員の早期戦力化は重要なテーマである。若手の定着や適応を促進させるための施策として、メンター制度があげられる。本研究では、企業内での公式メンター制度を題材として、メンタリングの有効性、メンター・メンティの性格タイプとメンタリングの関係性について、探索的に研究を行った。その結果、メンタリング支援量が多いほど、若手の自己適応感が高いこと、メンティの性格特徴がメンタリング支援量に影響を与えること、メンター・メンティの性格特徴の一致/不一致が自分に合った支援を受けられるかどうかに影響を与えることが示唆された。

<キーワード>メンタリング、メンター制度、若手、自己適応

## 1. 研究の背景と目的

少子化や日本企業の景況感を背景として、新規学卒者の早期戦力化は企業にとって喫緊の課題となっている。新規学卒者の早期戦力化や入社後の組織適応に関する研究は、組織社会化の枠組みの中で議論をされてきており、組織社会化に寄与する企業施策としては、OJTなどがあげられる。鈴木・麓(2009)によると、1980年代の日本的経営が注目されていたような時代には、OJTのような現場の強さが注目され、社員がお互い相談に乗りあうようなコミューナルな行動が日本企業の強さの1つの柱となってきた。一方で、現在の日本の企業をみると、短期業績への圧力が高まる中で、教育投資が減少し、組織のフラット化が進むなど、昔と比べて手厚いOJTや教育的なフォローを受けづらい環境となっているといわれている。また、仕事面でも合理化、システム化やアウトソーシングが進んだことで、以前より複雑な仕事が残るようになっており、特にホワイトカラーにおいてその傾向が顕著であると考えられる。つまり、日本における正社員としての新規学卒者は、非常に難易度の高い仕事を行う機会が増えているにも関わらず、教育的なフォローを受けづらい環境にいると考えられる。

そうした環境下の中で、OJTの一環として組織的にメンター制度を導入し、新規学卒者の組織社会化を促すような企業も存在している。メンター制度とは、組織的にメンタリング行動を促す施策の1つとされており、メンタリングとは、知識や経験の豊かな者(メンター)が、未熟な者(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、継続して行う支援行動であると定義されている(Kram, 1985)。このメンタリングには大きく分けて2つの機能に分類することができるといわれている。1つは、キャリア的支援で、仕事のコツや組織の内部事情を学び、組織内における昇進・昇格を支援する機能である。またもう1つは、心理社会的支援で、メンティの職業人としての成長やアイデンティティの確立を促進する機能である。また、心理社会的機能の中に含まれるロールモデル的機能を3番目の機能として切り出した三次元のモデルも提唱されている(Castro&Scanruda&Williams, 2004)。

久村(1997)では、メンタリングが個人に与える影響として、メンターとメンティの両者への影響をまとめている。まず、メンターへの影響としては、「メンタリングを通じた学習による知識・技術の向上と再認識」、「他者から得られる様々なポジティブな評価」の2つを主要なものとしてあげている。つまり、メンターはメンタリングを通じて、自身の技術や知識を再確認するとともに、周囲からのポジティブな評価を得ることで自信や自己価値への認識を高める効果があるといえる。また、メンティへの影響としては「学習の促進」「職務満足感の向上」「組織内への影響力の増幅効果」「自己イメージの確認」「組織コミットメントの向上」「情報収集手段の提供」「組織社会化の向上」などの7つをあげている。Kram(1985)では、メンタリングは特に新人若手の場合において、入社時のショックを和らげ、組織社会化を促すことが指摘されており、新人若手の組織社会化にとっても、企業内の人材育成という面でも有効であると考えられる。

久村(1997)によると、メンタリングの研究は、アメリカでは1970年代から企業における研究が開

\*1 NITA, Mitsuhiko : (株)リクルートキャリア 測定技術研究所, [mitsuhiko\\_nita@r.recruit.co.jp](mailto:mitsuhiko_nita@r.recruit.co.jp)

\*2 共同研究者：榊原圭子(SAKAKIBARA, Keiko), 東洋大学社会学部

始されたといわれている。一方、日本では 1990 年代に、企業が新入社員の円滑な受け入れを目的としたメンタリング施策を取り入れ始め、それと並行して研究もおこなわれるようになった。しかし、研究の数は少なく、特に企業内で組織的に行われる公式メンタリングについて扱った研究はほとんど見当たらない。企業内で公式にメンタリング行動を促進するようなアプローチは、メンターとメンティ間の葛藤やメンターの能力不足によるトラブルなどの問題を引き起こす可能性もあるといわれており(鈴木ら, 2009)、実務面で参考にできるような研究が必要であると考ええる。企業の実務場面においては、人員に限られる中でどのメンターとどのメンティをマッチングさせるとメンタリングが機能するかという点が 1 つの課題である。マッチングを行う場合、個人の性格特性によるマッチング等が考えられるが、メンタリングと個人の性格特性に関する研究は、メンター側(Aryee, Chay & Chew, 1996)、メンティ側(Turban & Dougherty, 1994)ともに存在するが、両者の性格のマッチングについての研究はほとんど見当たらない。

そこで本研究は、製造業の研究開発職の若手社員を対象に、企業内で公式的に導入されているメンター制度を題材として、①メンタリング支援量と若手の自己適応感の関係性について、②メンター・メンティの性格タイプとメンタリング支援量の関係性について、また③メンターとメンティの性格タイプの一致/不一致とメンタリング支援量・若手の自己適応感の関係性について、探索的に検討することを目的とする。これにより、企業において公式的に導入されるメンター制度の有効性およびメンタリングにおける性格タイプのマッチングの可能性について検討を行う。

## 2. 方法

### 2-1. 対象者

大手自動車メーカー A 社の研究開発部門若手社員(2 年目)を対象とした。A 社の研究開発部門では、若手を対象に、所属部署の先輩もしくは上司を公式メンターとするメンター制度を導入しており、1 年目の 10 月~12 月頃からメンタリングが行われている。調査は 2016 年 8 月に、Web による質問紙調査を行った。対象者 167 名のうち、137 名から回答を得た(回収率 82%)。欠損のある回答はなかったため、137 名からの回答すべてを分析対象とした(男性: 129 名, 女性: 8 名)。メンターおよびメンティの性格タイプとメンタリング支援量との関係性の検証については、メンターもしくはメンティの性格タイプデータのある者を対象とし、内訳は表 1 の通りである。

(表 1. 対象者の内訳)

	サーベイ結果あり	メンティ性格結果あり	メンター性格結果あり	メンター&メンティ性格結果あり
男性	129	125	101	97
女性	8	8	6	6
合計	137	133	107	103

### 2-2. 分析に用いた観測変数

#### 《メンタリング支援量》

メンタリング支援量の測定には榊原(関)・石川・木内(2013)が開発した、日本語版 Mentoring Functions Questionnaire 9 項目版(以下、日本語版 MFQ-9)を用いた(表 2)。日本語版 MFQ-9 は、「キャリアの支援」「心理社会的支援」「ロールモデル的支援」の 3 つの下位尺度、合計 9 項目から構成されている。日本語版 MFQ-9 では、「私のメンターは」としているが、対象企業ではメンターのことを「ペアコーチ」と呼んでいるため、質問項目もそのように変更した。各項目について「よくあてはまる(5 点)」~「全くあてはまらない(1 点)」の 5 件法で尋ねた。若手社員が自身のメンターに対して回答しており、得点が高いほど、メンターからの支援量が多いことを示す。

#### 《自己適応感》

若手の自己適応感の測定には、2011 年に株式会社リクルートキャリアが開発したサーベイを用いた(表 3)。自己適応感は「自己適応」「仕事への適応感」「組織への適応感」の 3 つの下位尺度、合計 9 項目から構成されている。各項目について、「非常によくあてはまる(5 点)」~「全くあてはまらない(1 点)」の 5 件法で尋ねた。若手社員が現在の自分にどの程度当てはまるかについて回答をしており、得点が高いほど、若手自身の自己適応感が高いことを示す。

[ここに入力]

《性格タイプ》

若手およびメンターの性格タイプを把握するため、総合検査 SPI 3 (株式会社リクルートキャリア, 2013) で用いられている性格 4 タイプを用いた。総合検査 SPI 3 では、「課題設定と判断の仕方」と「人と組織のつながり方」の 2 軸 4 分類で組織を分類したうえで(園田, 渡辺, 山田, 2012), 個人の各組織への適応のしやすさを組織適応性という尺度得点で示している(信頼性係数 0.926~0.944) (表 4)。組織ごとに算出される尺度得点は、得点の高低などの情報を元に個人内で相対化されて、各個人の性格タイプを 4 タイプのいずれかに分類している。4 タイプそれぞれの特徴は以下の表 4 の通りである。

(表 2. 日本語版 MFQ-9 の尺度, 質問項目, 信頼性係数)

尺度	質問項目例	信頼性 (α係数)
キャリア的支援	私のペアコーチは、私のキャリアに対して自ら関心を寄せてくれている。	0.76
心理・社会的支援	私は自分の個人的な問題を、私のペアコーチに相談している。	0.77
ロールモデル的支援	私はペアコーチを自分の行動の手本とするようにしている。	0.75

(表 3. 若手の自己適応感尺度, 質問項目, 信頼性係数)

尺度	質問項目例	信頼性 (α係数)
自己適応	今の仕事は、自分の能力で十分にこなしていける。	0.82
仕事への適応感	今の仕事は、自分が一生懸命に取り組む価値がある。	0.88
組織への適応感	自分は会社や職場にとって必要な人間であると感じている。	0.82

(表 4. 組織適応性のフレームと性格 4 タイプの特徴)

		人と組織のつながり		性格タイプ	特徴	プラス面	マイナス面
		一体感を求める	ビジネスライク	創造重視	“挑戦的な仕事に、周囲と力を合わせて取り組む”タイプ	・社会的で、自分の思いや考えを率直に表す ・新しいもの、面白そうなことに飛びつく ・周囲と力を合わせて高い目標を達成しようとする	・自分の思いや考えだけで突っ走ってしまう ・新しさを重視するあまり現実を軽視する
課題設定と判断の仕方	リスクをとる	創造重視 風土	結果重視 風土	結果重視	“合理性を重視し、高い目標に意欲的に取り組む”タイプ	・困難から逃げず、高い目標を目指そうとする ・物事を理詰めで考え、論理的な話し方をする ・責任を果たし成果を上げることに価値を置く	・人の気持ちや感情に対する配慮が不足する ・冷たく、とっつきにくい印象を与える
	確実さを重視する	調和重視 風土	秩序重視 風土	調和重視	“人と協調しながら、着実に仕事に取り組む”タイプ	・温厚で出しゃばらず、自己主張しすぎない ・細かなことによく気がつく ・人や周囲のことを思いやる	・自己主張が弱い ・物事がうまくいかないと感じやすい
				秩序重視	“細かいことにも気を配り、こつこつと仕事に取り組む”タイプ	・粘り強く、慎重に物事を進めていく ・冷静で落ち着いており、安定感を感じさせる ・見るからにまじめな印象を与える	・常識的で面白みに欠ける ・融通が利かない

2-3. 分析手法

①メンタリング支援量と若手の自己適応感の関係性について

各メンタリング支援について、支援量高群(得点上位約 25%)、支援量低群(得点下位約 25%)、支援量中群(高群, 低群以外)で分け、高群と低群の若手の自己適応感得点の平均値について t 検定を行った。

②メンター・メンティ(若手)の性格タイプとメンタリング支援の関係性について

メンター・若手のそれぞれの性格タイプごとのメンタリング支援量について、一元配置の分散分析を行った。

③メンターとメンティ(若手)の性格タイプの一致/不一致とメンタリング支援・若手の自己適応感の関係性について

メンターと若手の性格タイプの一致群, 不一致群で分け(表 5), 両群間で、メンタリング支援量の平均値, 若手の自己適応感得点の平均値について t 検定を行った。さらに、若手の性格タイプごとに一致群, 不一致群に分け、メンタリング支援量, 若手の自己適応感得点の平均値について t 検定を行った。なお、①~③の分析は SPSS Ver20.0 を用いて行った。

(表 5. メンターとメンティの性格タイプの一致/不一致群のイメージ)

		メンターの性格タイプ			
		創造重視	結果重視	調和重視	秩序重視
若手の性格タイプ	創造重視	一致	不一致	不一致	不一致
	結果重視	不一致	一致	不一致	不一致
	調和重視	不一致	不一致	一致	不一致
	秩序重視	不一致	不一致	不一致	一致

3. 結果

①メンタリング支援量と若手の自己適応感の関係性について

[ここに入力]

表 6 は各メンタリング支援量高群と低群について、若手の自己適応感の平均値を比較した結果である。キャリア的支援、心理・社会的支援、ロールモデル的支援においても、支援量高群は低群と比較して、若手の自己適応感の得点が有意に高くなっていることが確認された。

(表 6. 各メンタリング支援量高群-低群における若手の自己適応感の平均値比較)

	キャリア的支援高群(N=34)		キャリア的支援低群(N=35)		t値	検定
	M	SD	M	SD		
自己適応(range4~15)	9.62	2.37	7.57	1.99	3.88	**
仕事への適応感(range4~15)	12.71	1.93	8.69	2.26	7.93	**
組織への適応感(range5~15)	10.35	2.62	7.46	1.87	5.30	**
*p<.05 **p<.01						

	心理・社会的支援高群(N=30)		心理・社会的支援低群(N=37)		t値	検定
	M	SD	M	SD		
自己適応(range4~15)	10.03	2.63	7.68	1.92	4.24	**
仕事への適応感(range4~15)	11.83	2.83	9.97	2.62	2.79	**
組織への適応感(range5~15)	10.13	2.46	8.16	2.44	3.27	**
*p<.05 **p<.01						

	ロールモデル的支援高群(N=39)		ロールモデル的支援低群(N=30)		t値	検定
	M	SD	M	SD		
自己適応(range4~15)	9.67	2.57	7.03	1.79	4.79	**
仕事への適応感(range4~15)	12.54	2.20	8.53	2.58	6.95	**
組織への適応感(range5~15)	10.46	2.42	7.13	1.94	6.16	**
*p<.05 **p<.01						

②メンター・メンティ(若手)の性格タイプとメンタリング支援量の関係性について

表 7 はメンター、若手の性格タイプ別の人数、平均値、標準偏差を示している。また、表 8 はメンターの各性格タイプにおけるメンタリング支援量の平均値差を比較した分散分析結果と若手の各性格タイプにおけるメンタリング支援量の平均値差を比較した分散分析結果である。メンターの性格タイプにおいては、どのメンタリング支援量においても平均値差は確認されなかった(キャリア的支援:  $F(3,103)=.45, p= n.s.$ , 心理社会的支援:  $F(3,103)=.35, p= n.s.$ , ロールモデル的支援:  $F(3,103)=.51, p= n.s.$ )。一方で、若手の性格タイプにおいては、キャリア的支援とロールモデル的支援において、有意な差が見られ( $F(3,129)=4.66, p< .01$ ,  $F(3,129)=3.00, p< .05$ ), 心理社会的支援において、有意な差が見られなかった( $F(3,129)=2.50, p= n.s.$ )。そこで、性格タイプ間で有意な差が見られたキャリア的支援およびロールモデル的支援について、Tukey の HSD 法における多重比較を行った。その結果、キャリア的支援量は、創造重視タイプが調和重視、秩序重視タイプよりも有意に得点が高く( $p<.01$ ,  $p<.01$ ), ロールモデル的支援量は、創造重視タイプが調和重視タイプに比べて有意に得点が高かった( $p<.01$ )。図 1 はメンティの性格タイプごとの支援量の平均値を図示している。

③メンターとメンティ(若手)の性格タイプの一致/不一致とメンタリング支援量・若手の自己適応感の関係性について

表 9 はメンターと若手の性格タイプの一致/不一致における、メンタリング支援量と若手の自己適応感の平均値を比較した t 検定の結果であり、両者とも有意差は確認されなかった。また、表 9 は若手の性格タイプごとの一致/不一致における、メンタリング支援量と若手の自己適応感の平均値を比較した t 検定の結果である。秩序重視タイプの若手においては、自己適応と組織適応感において、一致群の方が不一致群に比べて、有意に平均値が高くなることが確認された( $p<.05, p<.05$ )。一方で、創造重視タイプは一致群が存在しておらず比較ができず、また、結果重視タイプ、調和重視タイプの若手においては、一致不一致による有意差は確認されなかった。

(表 7.メンター・メンティ(若手)の性格タイプごとの人数、平均、標準偏差)

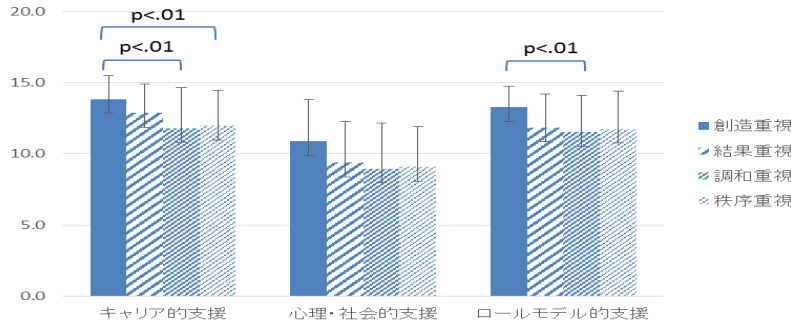
		メンター				メンティ			
		創造重視	結果重視	調和重視	秩序重視	創造重視	結果重視	調和重視	秩序重視
キャリア的支援	N数	8	25	38	36	25	26	34	48
	平均	12.63	12.44	12.66	12.03	13.84	12.88	11.79	11.98
	標準偏差	2.45	2.40	2.25	2.59	1.65	2.01	2.85	2.49
心理・社会的支援	N数	8	25	38	36	25	26	34	48
	平均	9.63	8.96	9.61	9.72	10.88	9.38	8.97	9.08
	標準偏差	3.29	3.01	2.92	3.09	2.93	2.87	3.17	2.85
ロールモデル的支援	N数	8	25	38	36	25	26	34	48
	平均	12.88	11.80	11.82	11.67	13.28	11.85	11.53	11.75
	標準偏差	2.17	1.85	2.56	2.83	1.49	2.38	2.57	2.66

[ここに入力]

(表 8.メンター・メンティ(若手)の性格タイプごとの分散分析結果)

メンター					メンティ						
	SS	df	MS	F値	検定		SS	df	MS	F値	検定
キャリア的支援	7.95	3	2.65	0.45	n.s.	キャリア的支援	78.47	3	26.16	4.66	**
心理・社会的支援	9.61	3	3.20	0.35	n.s.	心理・社会的支援	65.50	3	21.83	2.50	n.s.
ロールモデル的支援	9.71	3	3.24	0.52	n.s.	ロールモデル的支援	52.10	3	17.37	3.00	*

\*p<.05 \*\*p<.01



(図 1.メンティ(若手)の性格タイプごとのメンタリング支援量の平均値)

キャリア的支援：F(3,129)=4.66,p<.01, 心理社会的支援：F(3,129)=2.50,p= n.s., ロールモデル的支援：F(3,129)=3.00,p<.05, 多重比較は Tukey の HSD 法で行った。

エラーバー：±1SD

(表 9.性格タイプ一致/不一致におけるメンタリング支援・若手の自己適応感の平均値比較)

	タイプ一致(N=26)		タイプ不一致(N=77)		t値	検定
	M	SD	M	SD		
キャリア的支援	12.50	2.16	12.36	2.51	0.25	n.s.
心理・社会的支援	9.35	2.78	9.58	3.13	-0.34	n.s.
ロールモデル的支援	12.00	2.40	11.78	2.52	0.39	n.s.
自己適応	8.92	2.28	8.48	2.23	0.87	n.s.
仕事への適応感	10.50	2.73	10.56	2.54	-0.10	n.s.
組織への適応感	8.92	2.10	8.49	2.24	0.86	n.s.

\*p<.05 \*\*p<.01

(表 10.若手のタイプごとの一致/不一致におけるメンタリング支援・若手の自己適応感の平均値比較)

	メンティが創造重視タイプ					メンティが結果重視タイプ						
	タイプ一致(N=0)		タイプ不一致(N=20)		t値	検定	タイプ一致(N=4)		タイプ不一致(N=13)		t値	検定
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
キャリア的支援			13.75	1.80			13.75	1.50	12.54	2.18	1.03	n.s.
心理・社会的支援			11.10	2.83			9.25	2.06	9.69	3.15	-0.26	n.s.
ロールモデル的支援			13.15	1.57			11.25	0.96	11.46	2.40	-0.17	n.s.
自己適応			9.85	2.56			8.50	2.08	8.77	1.79	-0.25	n.s.
仕事への適応感			11.90	2.59			9.50	1.29	10.77	2.17	-1.10	n.s.
組織への適応感			9.60	2.70			8.00	1.41	8.62	1.39	-0.77	n.s.

\*p<.05 \*\*p<.01

\*p<.05 \*\*p<.01

#### 4. 考察

分析結果から、3つのメンタリング支援で、支援量高群は低群よりも、若手の自己適応感が有意に高かった。この結果は、Kram(1985)が指摘する通り、メンタリングは若手にとって自己適応感を高め、組織社会化を促す施策としての有効であることを示唆している。

また、メンターの性格タイプとメンタリング支援量には差が見られなかったものの、若手では、キャリア的支援量については、創造重視タイプが調和重視タイプ、秩序重視タイプよりも支援量が高く、

[ここに入力]

ロールモデル的支援量については、創造重視タイプが調和重視タイプよりも支援量が高かった。鈴木ら(2009)は、メンターの個人特性としての意欲がメンタリング支援を行うかに関わっている可能性はあるが、その関係性は単純ではないと指摘している。本研究は企業における公的なメンター制度を対象としており、メンターは仕事の一部として役割を引き受けている側面もある。こうした役割意識の強い中では、メンター個人の性格タイプが、メンタリングの支援量には影響を与えづらい可能性が考えられる。また、Kram(1985)によると、キャリア初期の人が、自分のコンピテンスやポテンシャルに自信を持ってない場合、相手に否定的な印象を与えることに敏感で、メンターの貴重な時間を使うだけの価値がないと考えてしまい、メンターに対して積極的に働きかけられない可能性があることを指摘している。創造重視タイプは、2軸の分類でいうと大胆に判断し、ウェットな人間関係を好むタイプで、社交的で自分の考えや意見を素直に表す特徴がある。一方で調和重視タイプと秩序重視タイプは確実さを重視するタイプで、対人面でも受け身の関わりが多いと考えられる。そのため、創造重視タイプの若手は、メンターへ積極的に関わることで、結果として支援を受ける量が多いと感じている可能性がある。

また、メンターと若手の性格タイプの一致/不一致は、メンタリング支援量に影響を与えていない一方で、若手の自己適応感は、若手が秩序重視タイプの場合、タイプが一致している方が不一致に比べて高いことが確認された。秩序重視タイプは、2軸の分類でいうと確実さを重視しビジネスライクな人間関係を好むタイプで、着実に物事をすすめられるという長所がある一方で柔軟性に欠けるという特徴を持つ。こうしたタイプでは、自分と似た性格タイプのメンターの方がより自分の考え方と合致したコミュニケーションがとりやすく、支援を受けていると感じやすいため、自己適応感が高くなっている可能性がある。このことは、性格タイプの一致/不一致が、支援を受ける量ではなく、自分に合った支援を受けることができているかどうかという支援の質へ影響を与えている可能性が考えられる。また、他の性格タイプでは有意差が出ていないのは、必ずしも性格タイプが一致している方がよいわけではないことを示唆していると考えられる。

本研究の結果からは、企業内での公式メンター制度では、メンタリング支援を多く受けられるかどうかは、メンティの支援を受ける姿勢が重要であり、メンティが自分に合った支援を受けられるには、メンター・メンティ間の性格タイプの一致/不一致が影響を与える可能性が示唆された。メンタリングはメンターとメンティの2者間の関係性であることを考えると、お互いが自身の性格特徴やコミュニケーションスタイルについて認識したうえで、メンティは多くの支援を受けられるような行動を意識し、メンターは意識的にメンティごとに合った関わり方をすることが、公式メンター制度の成否に影響を与えると考えられる。また、人事側ではメンティの性格に合ったメンターを選定するなど、性格を含めたメンティの特徴を考慮したうえで、運営を考えることの重要性を示唆していると考えられる。

## 5. 今後に向けて

本研究の結果は、メンティの性格タイプによってどのような関わりがメンタリングの質に関わってくるか、メンターがメンタリング支援を行うことでどのような影響についても言及できていない。またデータ数自体が限られていることもあるので、今後はメンターの関わり方の種類やメンターへの影響も含めたようなデータを集めながら、継続的に検証していきたい。

## 参考文献

- Aryee, A., Y.W.Chay, & J.Crew(1996), "The motivation to Mentor among Managerial Employees:An interactionist Approach," *Group & Organization Management*, Vol.21, No.3, 261-277
- Castro SL, Scanruda TA, & Williams EA. (2004)Validity of Scandura and Ragins' (1993) multidimensional mentoring measure: an evaluation and refinement. *Miami:University of Miami*,2004:1-39.
- Daniel B, Turban, Thomas W. Dougherty(1994)ROLE OF PROTEGE PERSONALITY IN RECEIPT OF MENTORING AND CAREER SUCCESS. *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 688-702.
- Kathy E. Kram. (1985)*Mentoring at Work: Development Relationships in Organizational Life*. 渡辺直登, 伊藤知子訳. メンタリング-会社の中の発達支援関係. 東京:白桃書房, 2003.
- 久村恵子(1997)メンタリングの概念と効果に関する考察-文献レビューを通じて-. *経営行動科学*第11巻第2号, 81-100.
- 榊原(関)圭子, 石川ひろの, 木内貴弘(2013) 日本語版 Mentoring Functions Questionnaire 9 項目版(MFQ-9)の信頼性・妥当性の検討. *産業衛生学雑誌*, 55(4):125-134
- 園田友樹, 渡辺かおり, 山田香(2012) 個人の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察. *経営行動科学学会第15回大会論文集*, 259-264.
- 鈴木竜太, 麓仁美(2009) 職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究. *神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series* 2009-14.

[ここに入力]