

# 看護管理者に関するメンタリング研究の現状と課題

## —経営学・看護学領域からの文献的考察—

中根 薫

神戸市看護大学

### 要 旨

未熟な経験のない人の発達を促進するために支援を行う人はメンター、支援を受ける人はプロテジェと呼ばれ、メンターから提供される支援はメンタリングと言われている。これまでに様々な領域で個人のキャリア発達に有効な支援であると明らかにされているメンタリングは、看護管理者にとってもメンター、プロテジェの両側面から重要な概念と思われる。しかし、未だ十分に検討されているとは言い難いのが現状である。

そこで本稿では、経営学と看護学領域におけるメンタリングに関する文献検討を通して看護管理者に関するメンタリング研究の現状と課題について明らかにした。①メンター／メンタリングの概念、②経営学領域におけるメンタリング研究、(a)メンタリング研究の展開、(b)メンタリングの機能、(c)メンタリングによる効果、(d)メンタリングに影響を及ぼす要因、③看護学領域におけるメンタリング研究、について検討した。

その結果、看護管理者に関するメンタリング研究の課題として以下のことが明らかとなった。①看護管理者はメンターであるにとらえる研究が大多数だが、プロテジェであると考えた研究も必要である、②メンターの定義については、プロテジェよりも地位や年齢が上位の者という従来の古典的なとらえ方から、同僚のような同等と考える者まで拡大して考える必要がある、③メンタリングは1人のメンターから受けたものだけではなく、複数の人々から受けた複合的なものとしてとらえる必要がある、④メンタリングに影響する要因、その中でも特に組織的要因の影響を検討し、メンタリングを促進する教育や環境を検討する必要がある。

キーワード：看護管理者、メンタリング、文献レビュー

## I. はじめに

病院組織においては医療や看護をめぐる急激な状況の変化に合わせ、経営的な側面への対応や看護サービスの質の高さを保証するために優れた看護管理者が求められている。その看護管理者は看護職者を育成しキャリア発達を支援するという重要な役割を担っている。また一方で看護管理者は看護職者に支援を行うだけでなく、自らも支援を受けながら看護管理者として成長・発達している。

このように未熟な経験のない人の発達を促進するために支援を行う人はメンター、支援を受ける人はプロテジェと呼ばれ、メンターから提供される支援はメンタリングと言われている(久村, 2002)。これまでにメンタリングは様々な領域で個人のキャリア発達に有効な支援であると明らかにされている。看護管理者にとってもメンタリングはメンター、プロテジェの両側面から重要な概念であると思われるが、未だ十分に検討されているとは言い難い。

そこで本稿では、経営学と看護学領域におけるメン

タリングに関する文献検討を通して看護管理者に関するメンタリング研究の現状と課題について明らかにする。このことにより、看護管理学において今後、看護管理者を対象としてどのようなメンタリング研究が行われるべきかの示唆が得られると考える。

## II. メンター／メンタリングの概念

### 1. 伝統的なメンター／メンタリング

「メンター」(mentor)という言葉は、ギリシャの詩人ホメロス(Homer)による叙述詩『オデュッセイア』(The Odyssey)の中に出てくる、オデュッセウスの友人で彼の息子の養育を託されたメンートル(Mentor)に由来するとされている(Homeros, 1994)。メンートルは彼の息子にとっての良き指導者、理解者、支援者として描かれている。この記述を踏まえ、今日ではメンターとは「人生経験が豊富な人であり、指導者、後見人、助言者、教育者または支援者という役割をすべて果たす人」を意味する言葉として一般的に位置づけられている(久村, 2002)。

また、支援を受ける人のことを、フランス語で被支援者、被後見人、子分を意味する「プロテジェ」(protégé)という言葉で表されるが、一部では「メンティ」(mentee)と表現される文献もある(本稿ではプロテジェという用語で統一する)。そして、メンターがプロテジェに対して行う様々な支援行動はすべてまとめて「メンタリング」(mentoring)という言葉で表されている。

メンター/メンタリングは、久村(2002)によると、2つの側面から定義づけがなされているという。第1の側面はメンターの「特性・役割」から捉えたものである(Levinson, et al., 1978)。「特性」という視点から定義した場合、メンターとは「プロテジェよりも豊富な経験、豊かな知識、権力(影響力)をもつ人」となり、「役割」という視点からでは「プロテジェにとって指導者、理解者、相談者、教育者、支援者や後見人という何役もの役割を演じ、その役割を果たす人」と定義される。

第2の側面としてはメンターがプロテジェにもたらす「行動」に焦点をあててメンター/メンタリングをとらえようとしたものである(Roche, 1979; Phillips-Jones, 1982)。メンターとは「プロテジェに対して役割モデルを演じ、指示や方向性を示し、キャリアプランや対人的発達に関するフィードバックを行い、またキャリア発達の機会に影響を及ぼす組織の意思決定者へ可視性をもたらす経験豊かな上司・先輩」となる。

Phillips-Jones(1982)は、「現代的な用語として、メンターは主要な人生の目標に到達するのを十分に助ける影響力のある人々である。彼らは、彼らが知っている人や知っていることを通して、あなたの福利厚生、訓練そしてキャリアを促進する力をもっている」としている。Andersonら(1995)は「プロテジェの専門的な、もしくは個人的な発達を促進するために、熟練や経験がほとんどない人に対して役割モデルになったり、教えたり、後援したり、励ましたり、カウンセリングしたり、年下の人を助けることを通して、より熟練し経験のある人が、子供を育成するように人を育成するプロセスである。メンタリング機能は、メンターとプロテジェの間で継続して面倒を見る関係の中で機能する」としている。

これらを見ると、年長の経験や知識、地位とパワーのある人が、それらを持たない若年の人々のキャリア発達を促進するために、個人的に援助する時、それら

をメンターとすることができよう。安定した組織や雇用のもとでは、成熟した年長のメンターと未成熟な年下のプロテジェが出会い、長時間かけて1対1で発達支援関係を育むという古典的メンタリングが存在してきた。

## 2. 変化するメンター/メンタリング

しかし、近年の研究では、このような上司を中心とした年長者がメンターになるという伝統的な考えだけでなく、同僚同士や同じようなレベルの人たちの中でのキャリア発達を促進する支援活動についても注目されてきている。メンターのとらえ方は、同僚間の助け合いといった同レベルの人たちにも拡大しつつある(Swap, et al., 2001)。メンターには誰になるかをみても、直属の上司や、入社当時の上司を中心とした上司が圧倒的に多いが、次いで職場の先輩や同僚、同期の仲間などが挙がっている(小野, 2003b)。

また、従来の伝統的なメンタリング研究では、1人のメンターと1人のプロテジェから成る1対1のメンタリング関係について議論がなされてきた。しかし、研究が進むにつれ、個人が経営組織でキャリアを発達させていく上では、複数のメンターが同時に、あるいは時間差で存在するという結果が確認されてきている(Roche, 1979; Phillips-Jones, 1982; Burke, 1984)。このような結果を踏まえ、経営組織では1人がメンターとしてプロテジェにメンタリングのすべてを提供するよりも、むしろ数人のメンターが各々特定のメンタリングをプロテジェに対して提供するという「メンタリングの部分的関係モデル」が提唱されてきている(Phillips-Jones, 1982; 久村, 1998)。

さらに、メンターは上司が圧倒的に多い(小野, 2003b)というように、多くの研究では管理者はメンターとして位置づけられている。また、プロテジェとしての管理者に注目している研究でも、キャリアの初期や中期といった過去に受けたメンタリングについてたずねている場合(合谷, 1998; 関口, 1998)が多い。

## III. 経営学領域におけるメンタリング研究

### 1. メンタリング研究の展開

次にメンタリング研究が経営学領域においてどのように展開されてきているかを概観したい。

1970年代後半より、米国のエグゼクティブを対象と

したキャリア発達に関する面接調査を契機に、企業内のメンターの存在とその重要性が指摘された (Roche, 1979)。1980年代以降には、メンタリングの内容、メンターとプロテジェの関係の形成段階や種類、メンタリングがもたらす効果、メンタリングに及ぼす影響要因について議論されてきた。そして1990年代頃には、メンタリングの測定尺度の開発に関する研究が始まった。最近ではメンターとプロテジェの関係を人為的に発生させ、制度的にメンタリングを活用する試みであるメンタリング・プログラムの開発といったより実践的研究へとその方向性が展開されてきている (久村, 1997)。

このようにメンタリング研究は、米国においてたいへん盛んであるが、日本の経営組織においては1990年代に入り、ようやく行われるようになり始めた。山口 (1993) は一般企業の社員を対象に研究において、メンターの存在が、昇進・昇格を左右し、昇進に対する自信や満足感にも好影響を与えていることを明らかにしている。柴田ら (1993) は一般企業に勤務する総合職社員を対象にメンターの存在と受けたメンタリングが、キャリアサクセス、組織・仕事の魅力、職務遂行意欲へどのように影響するかの質問紙調査を行い、メンターの存在が仕事の魅力度に対しても好結果を与えることを明らかにしている。

また、藤井ら (1996) は一般企業のミドル・マネジャーを対象にミドル・マネジャーが受けたメンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果を調査した。その結果、上司からのメンタリングは心的活力を通じてリーダーシップ行動に影響を与えていることを明らかにしている。この研究は先述の管理者をプロテジェとしてとらえた数少ないものの1つである。

## 2. メンタリングの機能

こうした展開の中でもメンタリングについて最も系統的かつ詳細に研究したのがKram (1988) である。Kramは面接調査を通じてメンター・プロテジェ関係の形成プロセスを明らかにした。その結果、メンタリングが「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」の2つの機能から構成されていることを明らかにした (表)。

「キャリア的機能」とは、主にプロテジェのキャリア発達 (例えば、昇進や昇格) を促進・向上させる支援行動であり、5つの具体的行動によって構成される。

一方、「心理・社会的機能」とは、主にプロテジェに対して能力の意味、明確なアイデンティティ、社会や企業 (仕事) における役割についてなどの考えを向上させる働きをする支援行動であり、4つの具体的行動によって構成される。

Kram以降、メンタリングの構成については様々な次元で論じられてきたが、どの研究においてもメンタリングの構成概念は、Kramの提唱する2つの機能が基礎にある。小野 (2003b) は1980年代中盤から2000年にかけてのおよそ20の実証研究を個別に点検し、多くの枠組みがKramに依拠したり、研究結果が彼女の枠組みを支持することを確認した。また、日本においては合谷 (1998) が独自の分類を提示している以外は、Kramの分類が圧倒的に多い。

## 3. メンタリングによる効果

メンタリングはメンターから支援を受けるプロテジェだけでなく多くの利益を受けるのではなく、メンターとプロテジェの両者に対して様々な効果をもたらすことが確認されてきている。久村 (2002) はメンターとプロテジェに共通する効果を次の4点にまとめている。

メンターとプロテジェに共通する第1の効果は「キャリア面への効果」である。メンタリングはメンターおよびプロテジェのキャリア発達 (Phillips-Jones, 1982)、キャリア満足 (Roche, 1979)、キャリアサクセス (Fagenson, 1989) の向上にきわめて有効に働くというものである。

第2に共通する効果は「学習効果」である。メンターに対する学習効果としては、メンタリングを行うことを通じて、自らの知識・スキル・態度を再確認し向上させると共に、育成能力やメンタリングを行う能力を習得することができると言われていている (Burke, 1984)。また、若い世代からの斬新かつ精力的な力に触発されることで自らの創造性を高め、新しい視点や考えなどの発見を可能とする効果もあると言われていている (Burke, 1984)。一方、プロテジェに対する学習効果とは、メンタリングを受けることによって、多様な専門的・技術的知識、管理的・対人的スキル、問題解決スキル、組織および社会人としてマナーなどを迅速に学習できることが挙げられている (Burke, 1984; Kram, 1988)。

第3に共通する効果は「組織内影響力の強化」である。メンターは現在および過去に支援したプロテジェ

表 Kramのメンタリング機能

キャリア的機能		心理・社会的機能	
スポンサーシップ (Sponsorship)	プロテジェが社内や職場の望ましいプロジェクトに参加できるように、またより望ましい配置異動や昇進が可能となるように支援する行動	役割モデル (Role model)	プロテジェにとって必要となる適切かつふさわしい態度や価値観を身につけさせるために、メンターが身を持ってモデル（お手本）を演じること
推薦とアピール (Exposure&Appeal/ Visibility)	プロテジェを将来のキャリア発達の機会を向上するような仕事に推薦したり、プロテジェの存在を組織における多くの人々に、特に上層部の人々にアピールする行動	受容と確認 (Acceptance& Confirmation)	メンターがプロテジェを一個人として尊重し、プロテジェに対して無条件に肯定的な関心を持っていることを伝える行動
訓練 (Training/Coaching)	メンターとプロテジェの間で、仕事に関する知識・アイデアや情報を共有すると共に、プロテジェに仕事の結果についてのフィードバックを与え、仕事の目標を達成するための戦略や手法を提案する行動	カウンセリング (Counseling)	プロテジェの精神的、心理的ストレスを軽減するために、プロテジェが働く上で直面する様々な心配事や悩み事を、メンターに対してオープンに語るができるような場や機会を提供する働きを意味する行動
保護 (Protection)	プロテジェの評判を脅かすような不必要なリスクを削減し、このようなリスクからプロテジェを守るための行動	友好 (friendship)	上司と部下や、先輩と後輩といった権力や命令系統による公式的な関係ではなく、むしろ仕事上で出会ったメンターとプロテジェとの間に友情や信頼に基づく非公式な相互関係を築くよう働きかける行動
チャレンジ (Challenging assignment)	仕事における挑戦性の向上を意味するものであり、挑戦のしがいがある仕事をプロテジェに割り当てることを意味する行動		

\* 渡辺他 (1999) より作成

から信頼・尊敬・支持・忠誠心を得る (Carroll, et al., 1988) と共に、プロテジェとのネットワークを通じて組織内での影響力を拡大することができる。また、メンタリングを組織内の権力や影響力基盤の強固と拡大への一手段として利用ができる (Hunt&Michael, 1983)。一方のプロテジェは、自分自身では所有できないような組織権力や影響力の基盤をメンターを媒介することにより得ることができ、メンタリングを組織内影響力の増幅手段として利用できる (Kanter, 1977)。

第4の共通する効果は「業績や職務満足・意欲の向上」である。メンタリングはメンターの職務業績と職務満足 (Burke, 1984; Hunt&Michael, 1983) を高めると共に、職務満足 (Kram, 1988; Fagenson, 1989)、職務遂行意欲や職務・組織への魅力 (柴田ら, 1993) を向上させることができる。

また、プロテジェに特有な効果には、自己イメージの確立、自己洞察力や自信の向上 (Burke, 1984)、組織コミットメントの向上 (Phillips-Jones, 1982)、重要な情報収集手段の獲得、組織社会化の容易な成功 (Burke, 1984; Carroll, et al., 1988) が確認されている。メンターに特有な効果としては、次世代の優秀な人材の確保 (Carroll, et al., 1988)、周囲の人々から得られる信頼、尊敬、賞賛、好感度の向上 (Burke, 1984; Carroll, et al., 1988) と、一人前の職業人・社会人と

しての評価の向上がある。特にメンターが中期キャリア危機や後期キャリア段階に至っている場合、このような他者から得られる高い評価はメンターの自信や自己価値の認識を高め、メンターのキャリア再生の促進を可能とすると言われている (Hunt&Michael, 1983)。

さらにメンタリングはメンターとプロテジェの両者の他に、人的資源開発、情報伝達、組織変革・開発の手段として組織へのメンタリング効果も多くの先行研究において指摘されている (Hunt&Michael, 1983 ; Kram, 1988 ; Wilson&Elman, 1990)。

#### 4. メンタリングに影響を及ぼす要因

##### 1) 個人的要因

メンタリングに関する研究では、どのような要因がメンタリングに影響を及ぼすのかについても様々な視点から論じられている。メンタリングに影響を及ぼす要因としてもっとも関心が寄せられてきたのは、メンターおよびプロテジェの個人的要因である。個人的要因においてまず、「性別」が挙げられ、男性中心の経営組織において女性がメンタリングを受けることは男性に比べかなり困難であると言われてきた。

また、メンターの「職位」やメンターとプロテジェの「組織的關係」がメンタリングに影響を及ぼすことが指摘されている。Kram (1988) は一定の役割関係

と組織階層における公式な地位がなくては、多くのキャリア的機能は発揮されないという。メンターがプロテジェに対して、自分はどの地位にあるかという自覚は、どのキャリア的機能が提供されるかに影響し、下位と上位の者のレベルの差は提供可能な機能の範囲に影響する。

メンターとプロテジェの「内的要因」によっても与えられるメンタリングの機能の範囲に影響を及ぼすと言われている (Kram, 1988)。例えば、プロテジェがメンタリングのキャリア発達において果たす役割について理解していない場合、下位者は支援やガイダンスを求めて上位者と関係を結ぼうとしないだろうし、自分と同じような問題を経験している同僚との関係性を形成することに価値を見出すことも少ない。また、よりメンタリングを受ける、受けようとする人ほど、愛他主義やポジティブな情動 (Aryee et al., 1996)、達成動機 (久村, 1996)、自己効力感 (久村ら, 1999) が強いという傾向も確認されている。

## 2) 組織的要因

メンタリングに影響を及ぼす要因としては、メンターとプロテジェが所属する組織的要因の影響も示唆されている。組織の業種 (業界) や組織の構造・制度もメンタリングに影響を及ぼすことが示唆されている。例えば、能力開発制度が整備されている組織、革新的な組織、公正な組織、組織内キャリア発達の機会が多い組織ほど、メンタリングを受ける機会が多くなると言われている (Kanter, 1977; Kram, 1988)。

また、Kram (1988) は業績管理制度もメンタリングに影響を及ぼすと述べている。例えば、昇進の判断基準が具体的な実務上の業績のみにしぼられ、管理者がどれほどうまく部下を養成したかは基準とされないような場合、メンターの役割をとっても報れないので、メンター役は積極的には取り組まれない。

さらに仕事のやり方もメンタリングに影響をおよぼす。例えば、仕事が個人ベースで設計されており、異なる階層レベルの人との接触がほとんどないものであれば、メンタリング機能を発揮する関係性に参入する機会は最小になる。反対に、仕事がプロジェクトチームによって遂行されるように設計されている場合は、仕事それ自体がメンタリングの機会を頻繁に提供する。

## 3) メンタリングを促進する方策

以上のようにメンタリングには様々な個人的要因、

組織的要因が影響していることが明らかになっている。Kram (1988) は、メンタリングを阻む障害は克服できないのではなく、メンタリングを促進する2つのタイプの方策があることを述べている。1つは教育であり、研修・訓練によってキャリア発達にはたすメンタリングの役割についての意識や理解を生み出したり、関係づくりのスキルを育むことができるという。また、もう1つの方策は構造改革で、組織のメンバーからこれまでとは異なる行動を引き出すために、組織の現在の構造 (業績管理制度、仕事のやり方など) を変えることだという。

しかし、メンタリングを促進する方策を検討する上で個人的要因は実証的に明らかにされているが、組織の特徴についての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、実証的に明らかにされていない (久村, 2002)。Kram (1988) も様々な組織をフィールドとした比較研究をすることによって、異なる組織の状況がメンタリングに及ぼす影響の実証的な分析を行う必要性を述べている。

## IV. 看護学領域におけるメンタリング研究

### 1. 米国の看護学領域における研究

米国の看護学領域でメンターやメンタリングという用語が現れたのは、1970年代末から1980年代初めとされ、産業界よりも若干遅い程度である (小野, 2003b)。Yoder(1990)は、看護におけるメンタリングの概念分析を行っているが、その中でもKram (1988) の研究が引用され、メンタリングはキャリア発達の支援関係であると定義している。そして多くの看護の研究者はメンタリングの定義に必要な属性を経営学や教育学から適用している現状を述べている。

また、Stewart (1996) は看護におけるメンタリングの概念は、1977年から1986年の10年間はほとんど変わっていないが、1987年から1996年の10年間に大きな変化が起こったと分析している。その変化とは博士課程の学生が研究者として社会化され、専門職としての知識体系を増やすための指導と学習のプロセスとして考えられるようになった点である。その結果、看護におけるメンタリングの定義に必要な属性は変化し、次の6つであると述べた。①指導と学習のプロセスであること、②プロテジェだけが恩恵を受けるのではなく、相互作用であること、③キャリア発達の支援関係であ

ること、④メンターとプロテジェの間に知識あるいは能力の差があること、⑤関係を形成するために数年以上の期間が必要であること、⑥メンタリングを受けた経験をもつ人は他の人にメンタリングを行うという現象があること

このように米国では看護学領域においてもメンタリングという用語が普及しており、その定義に必要な属性は経営学や教育学領域から適用されたものが多い。その中でも教育の場において学生への指導と学習のプロセスと位置づけたメンタリング研究が多いことが特徴として挙げられる。

看護管理者に関する研究としては、教育の場においては看護学校や看護大学の管理職が受けたメンタリングについて明らかにした研究 (Short, 1997; Rawl&Peterson, 1992) が行われている。また、病院においては看護部門の管理者が受けたメンタリングについて明らかにした研究 (Holloran, 1993; Madison J., 1994) が行われている。しかし、看護管理者のキャリアのどの段階に受けたメンタリングについてたずねているのが曖昧である。

## 2. 日本の看護学領域における研究

一方、日本の看護学領域においては、1人の新人に対して、決められた先輩看護師がマンツーマンで、ある期間オリエンテーションを担当するプリセプターシップ (Marrow, 1984) が新人ナースの教育手法として定着している。しかし、メンターやメンタリングという用語はほとんど普及しておらず、研究も極めて少ない。

小野 (2003b) はメンターとプリセプターの相違点について、プリセプターは新卒採用者が対象で教える側が比較的若く (知識・技術・経験のギャップが小さい)、公式な関係のOJTで、組織社会化が主目的のひとつであるが、メンタリングは対象や目的が多様であることを述べている。

また、看護師を対象としたメンタリングの研究では、小野 (2002 ; 2003a ; 2003b) の一連の研究が挙げられる。看護師585名を対象とした質問紙調査と59名を対象とした面接調査から、ほとんどの看護師がメンターをもち、年齢によって誰がメンターであるかということや受けたメンタリングの内容に違いがあることが実証されている。しかし、この研究の対象者は看護職者全体であり、看護管理者は2割程度である。また、看

護師として仕事を始めた時から今日までという長期間に受けたメンタリングを扱っている。そのため、看護管理者だけを対象とした場合や看護管理者としてキャリア発達していく段階に受けたメンタリングでは異なる結果が予測される。

その他にも看護師を対象に受けたメンタリングとキャリア目標意識との関係を明らかにした研究 (菊池, 2002) が行われているが、ここでも対象者のうち看護管理者はごく一部である。

## V. 看護管理者に関するメンタリング 研究の現状と課題

これまでの文献検討の結果、看護管理者に関するメンタリング研究は、米国では1990年代頃から行われているが日本では極めて少ないという現状が明らかとなった。その中で看護管理者に関するメンタリング研究には次のような課題が見出される。

まず、メンタリングに関する先行研究の中では、管理者はメンターとしてメンタリングを行うと考えられることが多く、管理者もプロテジェとしてメンタリングを受けていると考える研究は少なかった。また、管理者をプロテジェとして扱っていても、入職時のようなキャリアの初期から中期にかけて受けたメンタリングが中心であり、管理者としてキャリア発達していく段階に注目した研究は見られなかった。この傾向は看護管理者においても同様であり、看護管理者の育成という観点からも看護管理者が管理者としてキャリア発達していく段階に受けたメンタリングに焦点をおいた研究が必要である。

次にメンターの定義は、プロテジェよりも地位や年齢が上位という従来の古典的なとらえ方から、同僚や同期などほとんど同等と考えられる者にまで拡大してきていた。看護管理者に関するメンタリングを探求する上でも、メンターには上位者だけではなく、自分と同等と考えている同僚等も含めることが重要である。また、メンタリング研究では従来は1人のメンターを想定してたずねるパターンが多かった。しかし、1人の完璧なメンターから支援を受けることも重要だが、現実にはそのような人は少なく、それよりも複数の人から結果としてどのようなメンタリングを受けているかが重要とされるようになってきた。したがって看護管理者においても、1人のメンターから受けたもの

だけではなく、複数の人々から受けた複合的なメンタリングを明らかにしていくことが重要と考える。

さらにメンタリング研究では、メンタリングに影響する要因、中でも組織的要因の影響を検討することが課題となっていた。小野(2003b)の看護職者を対象にした研究においても、病院間で受けたメンタリングに差があり、組織風土の違いかメンターの影響かを明らかにすることが今後の課題となっていた。個人のキャリア発達を促進するメンタリングは、教育や構造改革といった方策を用いて起こりやすくすることが可能とされている。したがって、看護管理者に関するメンタリング研究においても、これらの関連要因を明らかにする研究とメンタリングを促進する方策を検討していくことが今後求められるであろう。

### 引用文献

- Anderson, E. M. & Shannon, A. L. (1995) : Toward a conceptualization of mentoring, Kerry, T. & Mayes, A.S. (Ed.). *Issues in Mentoring*, The Open University.
- Aryee S., Chay Y. W., Chew J. (1996) : The motivation to mentor among managerial employees, *Group & Organization Management*, 21 (3), 261-277.
- Burke R. J. (1984) : Mentors in organizations, *Group & Organization Studies*, 9 (3), 353-372.
- Carroll S. J., Olian J. D., Giannantonio C.M. (1988) : Mentor Reactions to Proteges, *An experiment with Managers*, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 273-276.
- Fagenson E. A. (1989) : The mentor advantage: Perceived career / job experiences of proteges vs non-proteges, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.
- 藤井博, 金井壽宏, 開元浩矢 (1996) : ミドル・マネージャーにとってのメンタリングーメンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果ー, *ビジネスレビュー*, 50-78.
- 合谷美江 (1998) : 女性のキャリア開発とメンタリングー行政組織を事例にしてー, 文眞堂.
- Hant D. M., Machael C. (1983) : Mentorship, A career development training tool, *Academy of Management Review*, 8, 475-485.
- Holloran S. D. (1993) : Mentoring The Experience of Nursing Service Executives, *Journal of Nursing Administration*, 23 (2), 49-54.
- Homerios / 松平千秋訳 (1994) : オデュッセイア, 岩波文庫, 岩波書店.
- Kanter R. M. (1977) / 高井葉子訳 (1995) : 企業のなかの男と女 女性が増えれば職場が変わる, 日本生産性出版.
- 菊地佳代 (2001) : 看護職のキャリア発達のメンタリングのー考察ーメンタリングとキャリア目標意識との関係を中心としてー, *北海道大学医療技術短期大学部紀要*, 14, 7-15.
- Kram K. E. (1988) / 渡辺直登, 伊藤知子訳 (2003) : メンタリングー会社の中の発達支援関係ー, 白桃書房.
- 久村恵子 (1996) : 企業におけるメンタリング行動に関する研究ーメンタリング行動の次元とその先行要因, 産業・組織心理学会第12大会発表論文集, 123-125.
- 久村恵子 (1997) : メンタリングの概念と効果に関する研究ー文献レビューを通じてー, *経営行動科学*, 2 (11), 81-100.
- 久村恵子 (1998) : 部分的メンタリングモデルとその効果に関する研究, *経営行動科学学会第1回大会発表論文集*, 67-74.
- 久村恵子, 船引英子, 武田尚仁, 他 (1999) : メンターとしての適性に関する研究ー個人の心理学的特性およびメンタリング経験からー, *経営行動科学学会第2回年次大会発表論文集*, 117-122.
- 久村恵子 (2002) : 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*, 127-153, 川島書店.
- Levinson D., et al (1978) / 南博訳 (1992) : ライフサイクルの心理学上・下, 講談社学術文庫.
- Madison J. (1994) : The value of mentoring in nursing leadership, a descriptive study, *Nursing Forum*, 29 (4), 16-23.
- Marrow K. L. (1984) : *Preceptorships in nursing staff development*, An Aspen Publication, Rockville.
- 小野公一 (2002) : 看護職のキャリア発達に及ぼすメンターの影響ーキャリア探索期から確立期を中心に, 亜細亜大学経営論集, 37 (1, 2), 47-74.
- 小野公一 (2003a) : 看護師のキャリア発達とメンターーキャリア発達段階とメンタリングに関する面接調査, *日本労務学会誌*, 5 (1), 63-72.
- 小野公一 (2003b) : キャリア発達におけるメンターの

- 役割—看護師のキャリア発達を中心に—, 白桃書房.
- Phillips-Jones. L. (1982) : *Mentors and protégés*, Arbor House, New York.
- Rawl S. M. & Peterson L. M. (1992) : Nursing Education Administrators, Level of Career Development and Mentoring, *Journal of Professional Nursing*, 8 (3), 161-169.
- Roche G.R. (1979) : Much ado about mentors, *Harvard Business Review*, 57, 14-28.
- Short J. D. (1997) : Profile of Administrators of Schools of Nursing, Part II: Mentoring Relationships and Influence Activities, *Journal of Professional Nursing*, 13 (1), 13-18.
- 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・組織心理学会第9回大会発表論文集, 126-128.
- 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, 日本労務学会年報第27回大会, 125-135.
- Stewart B. M. & Krueger L. E. (1996) : An Evolutionary Concept Analysis of Mentoring in Nursing, *Journal of Professional Nursing*, 12 (5), 311-321.
- Swap W., Leonard, D., Shields M., et al. (2001) : Using mentoring and story telling to transfer knowledge in the workplace, *Journal of management Information Systems*, 18 (1), 95-114.
- 渡辺直登, 久村恵子 (1999) : メンター／メンタリング入門, プレスタイム.
- 山口祐子(1993) : キャリアサクセスの決定要因—メンターの実態とその役割, NOMA総研人事・人材開発資料, 日本経営協会総合研究所.
- Yoder L. (1990) : Mentoring, A concept analysis, *Nursing Administration Quarterly*, 15 (1), 9-19.

(受付：2006.11.30；受理：2007.1.16)

**Mentoring in nursing directors:  
A review of literature in the fields of business  
administration and nursing**

Kaoru NAKANE

Kobe City College of Nursing

**Abstract**

The process in which skilled “mentors” provide support for inexperienced “protégés” to promote their development is called “mentoring”. Mentoring, which has been shown to be effective for supporting individual career development in various fields, is also an important concept for nursing directors. However, in reality, mentoring in nursing directors has not yet been adequately investigated.

Given this background, we herein conducted a review of literature relating to mentoring in business administration and nursing, in order to identify mentoring in nursing directors. Specifically, the following items were investigated: 1) concepts regarding mentors and mentoring, 2) studies on mentoring in the field of business administration, specifically a) developments in studies on mentoring, b) functions of mentoring, c) effects of mentoring, and d) factors affecting mentoring, and 3) studies on mentoring in the field of nursing.

The following needs were identified as mentoring in nursing directors: 1) to conduct studies that view nursing directors as protégés, considering that the majority of studies regard nursing directors as mentors, 2) to expand the definition of mentors to include peers and individuals of equal standing, rather than adhering to the original classic perception of mentors as being of higher standing and age than protégés, 3) to view mentoring as a complex process involving the provision of support from multiple mentors (partial mentoring model), rather than as a process involving a single mentor (perfect mentoring model), and 4) to investigate factors that affect mentoring, particularly organizational factors, and to assess education and environments that promote mentoring.

**Key words:** nursing director, mentoring, review of literature