

スクファクターとの関連～みやき生協ストレス調査結果から～ 第11回日本産業ストレス学会（東京）、2003 11

- 3) 堤 明純 ストレスモデルに基づいた疫学的研究—測定精度の追求 第74回日本衛生学会総会シンポジウム（東京）、2004 3

## H 知的財産権の出願・登録状況

- 1 特許取得  
なし
- 2 実用新案登録  
なし
- 3 その他  
なし

## I 引用文献リスト

- 1) Siegrist, J (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41
- 2) Siegrist, J (2001) A theory of occupational stress In J Dunham (Ed), *Stress in the workplace past, present and future* (pp 52-66) London Whurr Publishers, Ltd
- 3) Tsutsumi, A, Ishtake, T, Peter,

R, Siegrist, J, & Matoba, T (2001) The Japanese version of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire a study in dental technicians *Work and Stress*, 15(1), 86-96

- 4) 堤 明純 (2004) 調査に基づく職場改善アプローチ 努力—報酬不均衡モデルに基づく職場環境等の改善—現状と可能性 産業ストレス研究 (印刷中)
- 5) Siegrist, J, Starke, D, Chandola, T, Godin, I, Marmot, M, Niedhammer, I, et al (2004) The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work European Comparisons *Social Science & Medicine*, 58 (8), 1483-1499
- 6) 下光輝一 (2003) 厚生労働科学研究費補助金 (労働安全衛生総合研究事業) 職場環境等の改善方法とその支援方策に関する研究 平成 14 年度報告書
- 7) 労働省労働基準局 (2000) 事業場における労働者の心の健康づくり指針について

表1 努力—報酬不均衡理論に基づく職場環境改善のヒント

---

作業配分の公平化
長時間残業への対策 (十分な) 休日休暇の保証・柔軟性のある就業時間
キャリア開発 研修機会の提供、資格取得機会の公平化
昇進・昇格のステーションの明確化
付加的な報酬制度の導入 福利厚生・アメニティ整備
情報 オープン 正確な開示
事業場内外でのサポート醸成 管理監督者スキルアップ コミュニケーション
納得できる人事評価・考課

---

表2 努力—報酬不均衡モデル調査票回答者の属性

(N = 20、185)

属 性	(%)
男 性	56
私企業従業員	75
大学卒業もしくはそれ以上の学歴	32
管理職	25
交替勤務従事者	32
正規従業員	82

表 3 日本人就業者における属性別努力得点、報酬得点、努力—報酬得点比、努力報酬不均衡割合

		Effort	Reward	ER ratio	% Exposure (ER ratio>1)
Total sample	Valid number	19488	18231	17947	
	Mean (SD)	13.0 (5.0)	19.5 (8.0)	0.56 (0.33)	8.3
Men	Valid number	10865	10583	10458	
	Mean	12.4 (4.8)	19.6 (8.4)	0.54 (0.34)	7.9
Women	Valid number	8469	7509	7357	
	Mean	13.9 (5.3)	19.3 (7.3)	0.58 (0.32)	8.9
Ages 17-25	Valid number	2377	2278	2244	
	Mean	14.5 (5.5)	18.4 (6.8)	0.59 (0.31)	9.3
Ages 26-35	Valid number	5494	5284	5238	
	Mean	13.6 (5.2)	19.3 (7.9)	0.58 (0.34)	9.1
Ages 36-45	Valid number	4843	4574	4499	
	Mean	13.2 (5.0)	20.0 (8.2)	0.57 (0.34)	9.5
Ages 46-60	Valid number	6450	5804	5688	
	Mean	12.0 (4.6)	19.7 (8.2)	0.51 (0.31)	6.4
Public sector	Valid number	5105	4786	4731	
	Mean	12.6 (5.2)	17.8 (6.4)	0.50 (0.27)	5.4
Private sector	Valid number	14382	13444	13215	
	Mean	13.2 (5.0)	20.1 (8.4)	0.58 (0.35)	9.3
Occupational status、 Supervisor	Valid number	4293	4155	4094	
	Mean	13.0 (4.8)	19.9 (9.0)	0.57 (0.36)	9.8
Others	Valid number	14059	13183	12986	
	Mean	13.1 (5.1)	19.4 (7.7)	0.55 (0.32)	8.1
Working hour、 <50h/w	Valid number	9833	8983	8829	
	Mean	13.1 (5.0)	18.6 (6.7)	0.53 (0.29)	6.3
>=50h/w	Valid number	2991	2868	2830	
	Mean	15.6 (5.2)	20.6 (7.8)	0.68 (0.37)	14.4
Non-shift	Valid number	7672	7002	6866	
	Mean	13.1 (4.8)	20.8 (9.2)	0.59 (0.38)	10.6
Shift work	Valid number	3654	3410	3349	
	Mean	15.7 (5.5)	19.5 (7.1)	0.65 (0.33)	12.6
Regular employment	Valid number	15897	15252	15046	
	Mean	13.1 (5.1)	19.7 (8.2)	0.56 (0.34)	9.0
Non-regular (part-time worker)	Valid number	3591	2979	2901	
	Mean	12.6 (4.5)	18.5 (6.6)	0.51 (0.28)	4.8

表 4 アクションチェンクリスト試行版に提示した項目と当該事業場の各職場で提案された職場環境改善案

技術領域		メンタルヘルスアクションチェンクポイント	改善提案
A	作業計画への参加とコミュニケーション	1 作業の日程作成に参加する手順を定める	*
		2 少人数単位の裁量範囲を増やす	*
		3 過大な作業量があれば見直す	*****
		4 各自の分担作業を達成感あるものにする	*
		5 定期ミーティングでコミュニケーションをよくする	***
B	勤務時間制と作業編成	6 労働時間の目標値を定め、残業の恒常化をなくす	****
		7 休日・休暇が十分取れるようにする	
		8 勤務時間制、交代制を改善する	*
		9 特定時期に業務が集中しないように調整する	***
		10 少人数単位での相互支援を図る	
C	作業遂行の人間工学	11 物品と資材の取り扱い方法を改善する	**
		12 個人ごとの作業場所を仕事しやすくする	***
		13 作業のための情報を入力しやすくする	***
		14 反復・過密・単調作業を改善する	
		15 ヒューマンエラー防止策を多面に講じる	
D	作業場環境	16 温熱環境や視環境を改善する	*
		17 有害環境源を隔離する	
		18 職場の受動喫煙を防止する	*
		19 衛生設備と休養設備を改善する	*
		20 緊急時対応の手順を改善する	
E	社会的サポート策	21 作業の配分 資格取得など公平に扱う	**
		22 上司に相談しやすい環境を整備する	
		23 同僚で相談しあえる環境を整備する	*
		24 職場内の健康問題について相談できる窓口を提供する	
		25 健康問題解決に役立つ研修を行なう	
F	健康の看取り	26 メンタルヘルスの問題点を職場ごとに点検する	
		27 健康状態について産業保健スタッフに相談できるようにする	
		28 セルフケアについて研修する	
		29 職場内の変更への不安や訴えに十分に対処する	
		30 事故発生時の対応や救急体制を充実させる	
		99 分類できなかったもの	***

注 アスタリスクが多いほど多くの職場から改善提案がなされた。

表 5 環境改善を進めるにあたっての促進要因

<p>当該事業場の特色から</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業保健スタッフの熱意</li> <li>● トップ方針の明示</li> <li>● 複数のメンタルヘルス対策・改善活動が動いていた</li> <li>● 管理職の理解</li> <li>● 頻回なミーティングが行われており、事業場に話しやすい雰囲気があった</li> </ul>	<p>さらに留意すべき点として</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業スタッフへのサポート</li> <li>● メンタルヘルスに対する「構え」の除去</li> <li>● 定期的接触による励まし</li> <li>● 成功体験を認識させるサポート</li> <li>● スキル 事例の提供</li> <li>● 活動上の手続きの簡易化</li> </ul>
---	---

厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）  
分担研究報告書

変貌する職場組織と職場環境等の改善に関する研究

分担研究者 渡辺 直登 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 教授

**研究要旨** 本研究グループでは、経営組織におけるメンタリング、およびメンタリング プログラムのメンタルヘルス対策への有効性を検討するため2つの質の異なる研究を行った。第1研究は質問紙調査法による量的研究であり、第2研究は実際の経営組織をフィールドとした質的な介入研究であった。第1研究は、インフォーマル メンタリングから得られた過去のプロテジェ経験が、当人の現在のメンタルヘルス状態（心理的ストレス反応と職務満足）にどのように影響しているかを見るもので、昨年度報告した研究を延長させたものである。研究結果から、過去に受けたプロテジェ経験は当人の現在のメンタルヘルスの状態と正の相関にあることが確認され、昨年報告した結果と一致する知見が得られた。また、マネージャーが過去に受けたプロテジェ経験の質と量は、そのマネージャーの下で働く従業員の心理的ストレス反応と負の相関のあることが発見され、プロテジェ経験は当人を越えて、その人を取り巻く関係者のメンタルヘルスとも関係しているという示唆が得られた。第2研究では、新潟県に本社を置く中規模の製造企業をフィールドとして、全従業員参加の3層からなるメンタリング・プログラムを導入した。介入の効果測定の方法としては、①ストレス指標によるプリ テスト、②メンタリング・プログラム導入による介入、③6ヵ月後のストレス指標によるポスト テスト、を行い、プリ テストとポスト テストの結果を比較することによって介入効果を見る方法を用いることにした。なお、コントロール群として②の介入を行わない群を設け、プリ・テストとポスト・テストの実施効果を吟味することとした。研究は2004年1月に開始され約6ヵ月後に終了させる予定である。本報告書執筆の時点はちょうど介入の途上にあたるため、未だ介入効果を精査するためのデータを得てはいない。そのため、本報告書では、①介入目的、②介入のフレームワーク、③介入プロセスとスケジュール、④説明会（オリエンテーション）への従業員の反応、などについて中間報告の形でまとめている。

研究協力者

久村恵子 新潟経営大学経営情報学部専任講師  
大谷 稔 慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
西田豊昭 宇部フロンティア大学人間社会学部  
助教授

の影響に関する質問紙調査(II)－プロテジェ  
経験のメンタルヘルスへの影響－

A 研究目的

本研究の目的は、職場で日常的に観察される成熟した人(＝メンター)による未成熟な人(＝プロテジェ)に対する非公式で自主的な支援行動(＝インフォーマル・メンタリング)と、メ

第1研究 インフォーマル・メンタリングとそ

メンタルヘルスとの関係性を明らかにすることにある。

一般にメンタリングの機能には、プロテジェのキャリア発達を支援する「キャリア的機能」と、プロテジェの心理的な支えをする「心理・社会的機能」の2つがあることが指摘されている (Kram, 1985)。この2つの機能は、プロテジェとメンター双方にさまざまな積極的な影響をもたらすことが明らかにされてきた。最近ではメンタリングがメンタルヘルスの維持・向上に資するという研究結果も報告されており、この関係性をプログラム化することの持つ可能性についても議論されている (渡辺・久村・加藤・伊藤, 2003)。

メンタリングのプログラム化とは、従来職場の中で自然発生的に行われてきた成熟した年長者による未成熟な若年者に対する支援行動を、人工的に生起させる仕組み作りを意味する。欧米の企業や社会では既にさまざまな形式のメンタリング・プログラムが提案され、実行に移されているか、わが国ではようやくにして一部の企業や組織がこれを採用する程度に留まっている。

その理由の一つに、わが国ではメンタリングのプログラム化 (フォーマル・メンタリング) を導入する前提となるインフォーマルメンタリングの効果の吟味が不十分にしか行われていないことがあげられる。本研究 (第1研究) では、インフォーマル・メンタリングとプロテジェのメンタルヘルスと職務満足との間にとのような関係があるかについて明らかにし、フォーマルなメンタリング・プログラムを用いた介入研究 (第2研究) を行う上での根拠を示すこととする。

## B 研究方法

### 1) 調査手続き及び回答者の構成

東京都に本社を置く金融機関の事務集中部門と情報システム部門に勤務する 921 名の従業員を対象に、2003 年 10 月下旬から 11 月上旬にかけて、企業内イントラネットにおけるアンケートシステムを使用し、記名式の質問紙調査を実施した。(調査時は、回答確認のため記名式となっているか、分析時においては、個人特定せずダミー化した個人 ID を使用した。) その結果、876 部 (回答率 94.7%) の回答結果を得た。

回答者の構成については、男性 341 名・女性 534 名 (不明 1 名)、管理職 84 名 (部長職 17 名、課長職 67 名)・一般社員 791 名 (不明 1 名) であった。

### 2) 調査変数

本研究において採用した調査変数およびその尺度については以下のとおりである。

#### ①デモグラフィック変数

職位。「管理職」か「一般」かの 2 値型データをを用いた。

#### ②一般社員のプロテジェ経験に関する変数

職場において享受しているプロテジェ経験を量的に把握するため、Kram(1985)の提唱するメンタリング行動の 2 機能を踏まえ、久村ら (1999) が作成した項目を参考に、メンターの存在について合計 10 項目の質問を行った。

- ・ 心理・社会的プロテジェ経験。これまでに心理・社会的なメンタリングをどの程度受けて来たかを尋ねるもの (4 項目)。クロンハックの  $\alpha$  係数は  $\alpha = 8058$  であった。
- ・ キャリア的プロテジェ経験。これまでにキャリア的なメンタリングをどの程度受けて来たかを尋ねるもの (5 項目)。クロンハックの  $\alpha$  係数は  $\alpha = 8513$  であった。
- ・ 上記に回答する上で思い浮かべたメンターの人数 (1 項目)。

#### ③マネージャーのプロテジェ経験に関する変

数

当該企業組織における各課の課長職もしくは副部長職を「マネージャー」とし、そのプロテジェ経験(②による変数)を変数として使用した。なお、「マネージャー」が複数いる場合(65課中5課)には、便宜的に上級職位者(副部長職)とし、同級職位者の場合には、ダミーの個人IDの若いものを「マネージャー」とした。

④職場における従業員個人の態度、精神健康

- ・ 職務満足。渡辺 野口(1999)が作成したJIG (Ironson et al,1989)の日本版のうち、IRT分析において識別力パラメタの低い2項目(リハース項目以外のもの)を除く16項目を選択した。これらを4項目ずつひとつの質問項目として集約し、4項目として使用した。クロンハノクの $\alpha$ 係数は $\alpha = 7117$ であった。
- ・ 心理的ストレス反応 新名ほか(1990)による「心理的ストレス反応尺度(PSS)」の項目のうち、矢富・渡辺(1995)の行ったIRT分析において選択された「情動的反応尺度」21項目と「認知行動的尺度」25項目から、さらに識別力パラメタ高く、困難度パラメタが低い項目をそれぞれ8項目ずつ選択した。これらを4

項目ずつひとつの質問項目として集約し、4項目として使用した。クロンハノクの $\alpha$ 係数は $\alpha = 8806$ であった。

⑤職場全体の従業員の態度、精神健康

- ・ 職務満足 ④の変数について、その各課の平均値を使用した。
- ・ 心理的ストレス反応 ④の変数について、その各課の平均値を使用した。

C 研究結果

1) 個人のプロテジェ経験とメンタルヘルス

プロテジェ経験と心理的ストレス反応、職務満足との関係を明らかにするために、ピアソンの積率相関を求めた。表1はその結果を示している。

表1に示すように、心理・社会的プロテジェ経験は、職務満足と正の有意な相関( $r = 363, p < 01$ )、心理的ストレス反応と負の有意な相関( $r = -246, p < 01$ )があった。キャリア的プロテジェ経験に関しても、職務満足と正の有意な相関( $r = 409, p < 01$ )、心理的ストレス反応と負の有意な相関( $r = -230, p < 01$ )があった。一方、メンターの人数も、職務満足と正の有意な相関( $r = 175, p < 01$ )、心理的ストレス反応と負の有意な相関があった。

表1 個人の「プロテジェ経験」と「職務満足」、「心理的ストレス反応」との相関

	職務満足	心理的ストレス	心理 社会的プロ テジェ経験	キャリア的プロ テジェ経験	メンター人数
職務満足	1 000				
心理的ストレス反応	- 397 **	1 000			
心理 社会的プロテジェ経験	363 **	- 246 **	1 000		
キャリア的プロテジェ経験	409 **	- 230 **	698 **	1 000	
メンター人数	175 **	- 105 **	344 **	279 **	1 000

N=876 \*\* p<01(両側)

2) マネージャーのプロテジェ経験と傘下の従業員のメンタルヘルス

次に、マネージャーがこれまでに受けたプロテジェ経験と、そのマネージャーの下で働く一般従

業員の職務満足と心理的ストレス反応との関係を、相関係数を用いて吟味した。その結果は表2に示すとおりである。

表2に示すように、マネージャーの心理 社

会的プロテシエ経験、キャリア的プロテシエ経験、メンターの人数と、その下で働く従業員の職務満足との間には統計的に有意な相関は認められなかった。しかし、心理的ストレス反応については、マネージャーの心理・社会的プロ

テシエ経験( $r= 314, p< 05$ )、キャリア的プロテシエ経験( $r= 297, p< 05$ )、メンターの人数( $r= 282, p< 05$ )との間には統計的に有意な相関が認められた。

表2 マネージャーのプロテシエ経験と所属従業員の心理的ストレス、職務満足との相関

	所属従業員の職務満足	所属従業員の心理的ストレス	マネージャーの心理 社会的プロテシエ経験	マネージャーのキャリア的プロテシエ経験	マネージャーのメンター人数
所属従業員の職務満足	1 000				
所属従業員の心理的ストレス反応	- 602 **	1 000			
マネージャーの心理 社会的プロテシエ経験	163	- 314 *	1 000		
マネージャーのキャリア的プロテシエ経験	236	- 297 *	770 **	1 000	
マネージャーのメンター人数	179	- 282 *	358 *	105	1 000

N=50 \*\* p< 01 \* p< 05 (両側)

#### D 考察

本研究の結果から、個人のプロテシエ経験は心理・社会的であれ、キャリア的であれ、職務満足の増大と心理的ストレス反応の低減に寄与していることが示唆された。このことは、メンタリングは個人のメンタルヘルスにポジティブな効果をもたらすことを意味している。また、心理・社会的プロテシエ経験とキャリア的プロテシエ経験の相関はかなり高いため、両者を区別して論ずることは慎重でなければならない。個人にとって、メンタリングは心理 社会的なサポートとキャリア的なサポートが一体的に認知されているのかもしれない。あるいは、メンタリングを行うエージェントであるメンターは、心理 社会的とキャリア的な支援を、独立して行うのではなく、2つなからに行う傾向があるのかもしれない。

一方、マネージャーのプロテシエ経験と、当該マネージャーの指揮・命令下にある従業員の職務満足、心理的ストレス反応との関係は、より複雑な様相を見せている。すなわち、マネージャーのプロテシエ経験とその下で働く従業員の職務満足には有意な相関は見られなかった。しかし、傘下の従業員の心理的ストレス反

応とは負の有意な相関があった。このことは、職務満足のような会社の制度や政策・仕事内容・働きがい、などに関連する変数には、マネージャーの個人的な体験が影響を及ぼしにくい、心理的ストレス反応のような上司のケアが効果的に効くと思われる変数には、上司の個人的経験の持つ力は大きいと考えられる。過去に恵まれた支援を受けた上司は、自分が行ってもらったことを自分の部下に行う傾向があるのかもしれない。

以上のように、プロテシエ経験はメンタルヘルスにポジティブな影響を及ぼすことかおおむね明らかになった。ただし、本研究は相関研究であるので変数間の因果関係を論ずるには一定の限界を内包していることを明記しておく必要かあろう。

#### E 結論

以上の結果から、わか国の組織や職場においてもインフォーマル・メンタリングにはメンタルヘルスを維持し、増進する効果のあることが明らかになった。この根拠を踏まえた上で、メンタリング・プログラムを用いた介入の効果測定へと研究を進めることとする(第2研究参



照)。

分析」経営行動科学, 10, 23-34

#### 参考文献

Kram, KE 1998 “MENTORING AT WORK  
Developmental Relationship in  
Organizational Life” University Press of  
America inc (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」  
2003 白桃書房)

久村恵子・船引英子・武田尚仁 坂爪洋美・渡  
辺直登 1997 「メンターとしての適性に関  
する研究—個人の心理学的特性およびメン  
タリング経験から—」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 1997 「メンタリングの概念と効果  
に関する考察」経営行動科学, 11, 81-100

久村恵子 2002 「経営組織におけるメンタリ  
ング概念に基づく人的資源開発制度の評価研  
究」南山大学大学院・博士(経営学)論文

久村恵子 渡辺直登 2003 「メンタリングか  
らみたキャリア発達論」一橋ヒューマン  
レビュー2003年SUM, P36-49

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,  
1-20

新名理恵・坂田成輝・矢富直美 本間昭 1990  
「心理的ストレス反応尺度の開発」心理医学,  
30, 29-38

渡辺直登・野口裕之 1999 「組織心理測定論  
—項目反応理論のフロンティア—」白桃書房

渡辺直登・久村恵子・加藤強・伊藤知子 2003  
「変貌する職場組織と職場環境の改善に関  
する研究」厚生労働科学研究費補助金(労  
働安全衛生総合研究事業)分担研究報告書,  
109-121

矢富直美・渡辺直登 1995 「項目反応理論に  
よる心理的ストレス反応尺度(PSSRS)の

#### F 健康危険情報

なし。

#### G 研究発表

なし。

#### H 知的財産権の出願・登録状況

なし。

## 第2研究 製造業へのメンタリング・プログラム導入の効果に関する介入研究

### 1) 研究目的

第2研究では、組織か制度的にメンタリングを活用する試み、すなわち「メンタリング・プログラム」によるストレス・マネジメントの可能性を明らかにする。過去、筆者たちはメンタリングによるストレス・マネジメントの基礎的研究としてインフォーマル・メンタリングと職務態度、業績、ストレス耐性との関係性を調査してきた(e.g., 久村・荒井ら,1997, 渡辺・荒井ら,1998, 渡辺・荒井ら,1999, 渡辺・久村ら,2003)。その結果、職場で働く人々が享受してきたメンタリングの量か、その後の職場における支援行動(メンタリング行動、組織市民行動)や職務態度(職務満足)、業績、そしてストレス耐性に影響を及ぼすことを確認してきた。

しかし、職場においてメンタリングをストレス・マネジメントの手段として活用する場合に、その有効性については推測の段階にあるといえよう。そこで、今まで研究対象としてきたインフォーマル・メンタリングではなく、組織により制度的に形成されるメンタリング、すなわちフォーマル・メンタリングとストレス反応との関係を明らかにする必要がある。

第2研究では、新潟県に本社を置く中堅メーカー・グループA社に導入したメンタリング・プログラムの効果測定を実施する。すなわち、A社(グループ企業を含む)の全従業員を対象にメンタリング・プログラムを導入し、本来働く人々の間で自然かつ自主的に形成されるべきメンタリング関係を、人為的かつ制度的に形成させ、その関係内で繰り広げられるメンタリング行動や両者の存在いかにかに当事者のストレス反応に緩和および垂減効果をもたらすの

かについて介入研究を実施、検証することとする。

### 2) 研究方法

本研究では、新潟県に本社を置く中堅メーカー・グループA社にメンタリング・プログラムを導入し、プログラムに参加する約400名のグループ企業全体の従業員を対象に介入調査を実施した。本研究が対象とするA社のメンタリング・プログラムの概要および具体的な介入調査方法は以下のとおりである。

#### ① メンタリング・プログラムの概要

##### A フレーム・ワーク

A社ではグループ企業を含める全従業員約400名を対象に、メンタリング・プログラムを導入した。このプログラムの基本的なスキームは、全従業員かメンターもしくはプロテジェとなりメンタリングに携わり、その状況を社内事務局と総合事務局(専門家)により運営されていく形をとっている(図1)。

また、このメンタリング・プログラムは、グループ企業全従業員を対象とするため、多様な従業員の職位、職務内容などを調整する必要があるため、従業員を4層(トップ階層、管理職層、監督職層、一般職層)に分類し、3つのメンタリング・プログラムを階層的に実行させるフレーム・ワークを採用した(図2)。

第1のメンタリング・プログラムは、第1のトップ階層(次長以上の上級管理職および経営陣)が第2の管理職層(課長補佐以上の中間管理職)のメンターとなるマネジメント・メンタリングであり、グループ企業を横断する形で1人のメンターか3人のプロテジェを担当する。

第2のメンタリング・プログラムは、第2の管理職層か第3の監督職層(係長補佐以上の監督者及び勤続年数4年以上の一般社員)のメン

ターとなるコミュニケーションメンタリングであり、各企業内の直属部下及び隣接部署での組み合わせとなり、1人のメンターが3～5人のプロテジェを担当する。

第3のメンタリングプログラムは、第3の監督職層か第4の一般職層(入社1～3年以内の若手社員)のメンターとなるヘーシク・メ

ンタリングであり、各企業内の直属部下及び隣接部署での組み合わせとなり、1人のメンターが1人のプロテジェを担当する。

以上、3つの階層的メンタリング・プログラムにより、1つの全社的なメンタリングプログラムが構成されることとなる。

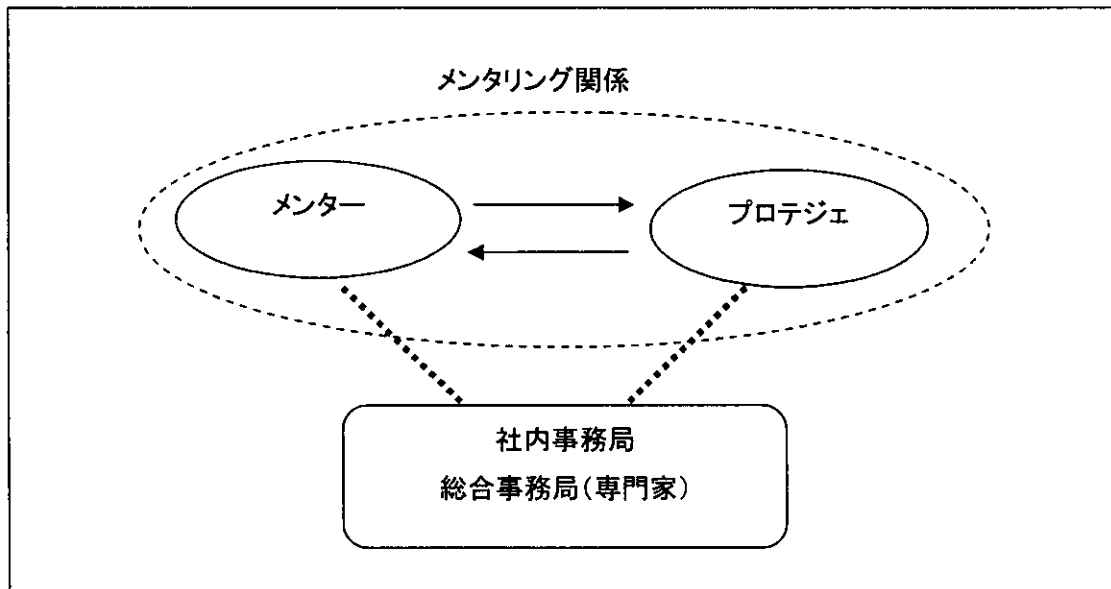


図1 A社におけるメンタリング・プログラムの基本スキーム

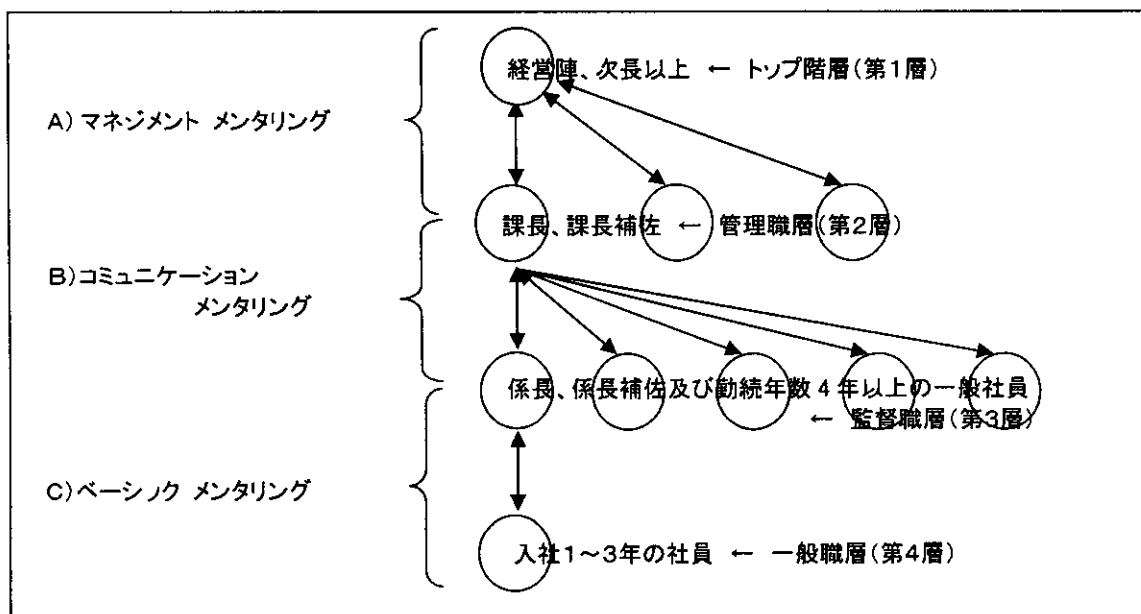


図2 A社におけるメンタリングプログラムのフレーム・ワーク

## B 目的

A社がグループ企業を含め全社的にメンタリング・プログラムを導入した目的には、大きく3つの点が挙げられる。第1の目的は、職場、企業、そしてグループ企業間におけるコミュニケーションの促進である。第2の目的は、社員の心身、特にメンタルヘルスの維持と向上である。そして、最終的な目的は、グループ企業全体にメンタリング・チェーンを形成し、メンタリング風土を醸成することである。これらの全体的な目的を達成するために、3つの階層的メンタリング・プログラムにおいて以下のような目的を設定している。

第1のマネンメント・メンタリングでは、管理職層かトップ層のメンターを獲得しメンタリングを受けることにより、5つの目的を設定している。

- a) 管理職層によるグループ力の知見やマネンメント・スキル、より上級管理者マインツの修得。
- b) 管理職層の精神健康の安寧を目指し、ストレス反応を低減するために重要な職務満足や動機付けの向上。
- c) トップ層と管理職層とのコミュニケーションの活発化と信頼関係の強化。
- d) 風通しの良い組織風土への改善。
- e) 管理職層にメンタリングを経験させることによる次世代のトップ層メンターの育成。

第2のコミュニケーション・メンタリングでは、管理職層か、実務を担う中心的存在である監督職層にメンタリングをすることにより、職場レベルでのコミュニケーションの活性化を最大の目的とする。その結果、監督職層の不満や意見を吸い上げ、組織内の風通しを良くすると共に、監督職層のストレス反応の緩和と逓減

を促すこととする。

第3のヘーシノク・メンタリングでは、実務を担う中心的存在である監督職層か若手の一般職層に対してメンタリングを行うことにより、職務遂行上の知識、情報、スキルを習得すると共に、職場レベルでのコミュニケーションの活性化を目的とする。特に、メンタリングを通して一般職層層の不満や意見を吸い上げ、適切な助言・支援を提供することにより、彼/彼女たちのストレス反応の緩和・逓減を促し、風通しの良い職場の構築を目的とする。

## C プロセスとスケジュール

A社におけるメンタリング・プログラムの詳細なプロセスおよび実施スケジュールについては表1にまとめる。

プログラムの基本的なプロセスについては、実際にメンタリングが実施される前に事前教育を実施する。トップ層を対象とした事前教育は2004年1月10日(13:00~16:00)、全社員を対象として事前教育は2004年2月7日(9:00~12:00)に実施した。トップ対象のセミナーでは、主にメンタリングおよびプログラム導入への理解を促すために、レクチャーを中心とした集合研修を実施した。一方、全社員対象のセミナーでは、メンタリングおよびプログラムの理解促進と共に、より実践的なメンタリングの理解を深めるために、メンタリングおよびプログラムに関するレクチャー、ヒトオ鑑賞、ノートケースを用いたグループディスカッションを実施した。なお、全社員対象セミナーの終了後にプリ・テストを実施している。

その後、社内事務局よりペアが発表され、6ヶ月にわたり各ペア間においてメンタリングが実施される。実施期間中は、メンターおよびプロテネの両者から2週間に1度の割合でモニタリングシートが事務局に提出され、そ

の内容に基づきペア間のメンタリング状況がモニタリングされ、より有効かつ適正なメンタリングが実施されるよう運営される。6ヶ月後の7月下旬にはプログラムが終了し、8月にス

トレス反応の側定および期間中のメンタリング実施を軸とするポスト・テストを実施する予定である。

表1 A社におけるメンタリング・プログラムのプロセスおよびスケジュール

月	日	A) マネジメント・メンタリング	B) コミュニケーション・メンタリング	C) ヘーシック・メンタリング
1	10	トップ対象事前研修		
2	7	全社員対象事前研修 プリ・テストの実施		
	上旬	社内事務局からのペア発表(マッチング) メンタリング開始 (2週間に1度のモニタリングシート提出)		
		↓	↓	↓
7	下旬	メンタリング・プログラム終了		
8	上旬	ポスト テストの実施		

## ② 調査方法およびスケジュール

A社に導入したメンタリング・プログラムの効果、すなわちプログラムにより形成されたメンターとプロテシエとの間で行われるメンタリングのストレス反応緩和効果を側定するために、プログラム導入前に質問紙調査(プリ・テスト)を実施し、プログラム終了後に再び質問紙調査(ポスト・テスト)を実施する準実験計画法を採用した。

プリ・テストは2004年2月7日の全体セミナー受講後に質問紙を配布し実施、回収した。プリ・テストの質問群および項目については表2にまとめる。なお、ストレス反応測定については、2003年8月に実施された「職場ストレス・スケール(改訂版)(=JRR-S)」による既存データを用いることとした。

ポスト・テストについては、プログラム終了後の2004年8月に実施を予定している。

## 3) 調査結果

本研究が対象とするメンタリングプログラムは、現在、進行中であり、プログラムが終了する2004年8月の事後調査をもって準実験計画法に基づくプログラムの効果評価の実施が可能となる。つまり、現段階ではプログラムの効果、すなわち、フォーマルメンタリングによるストレス反応の緩和・垂減効果について調査結果を報告することはできない。

そのため、今年度の報告書では、2004年2月7日に実施したプリ・テストで実施した現在進行中のメンタリング・プログラムの1プロセスである事前教育(=全体セミナー)に関する質問群(表1のIV~VI)の結果について以下にまとめる。

表2 プリ・テストで採用された質問群および具体的項目

質問群		質問項目
I	デモグラフィック変数	名前、性別、年齢、勤続年数、所属会社・部・課
II	職場とメンタリングについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>•職場におけるメンタリングの必要性</li> <li>•職場におけるメンタリングの実施程度</li> <li>•職場におけるメンタリングの実施しやすさ</li> <li>•メンタリングを受けることの必要性</li> </ul>
III	あなたとメンタリングについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>•メンタリングを行うことの必要性</li> <li>•過去に出会ったメンターの人数・性別・組織上関係</li> <li>•現在行っているメンタリング行動の量</li> </ul>
IV	全体セミナーについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>•セミナーの時間、実施方法(講義、ビデオ鑑賞、提示画面、ハントブック、ショートケースによるグループ討議)の満足度</li> </ul>
V	全体セミナー受講後の気持ち	<ul style="list-style-type: none"> <li>•メンタリングに対する興味</li> <li>•プログラムへの関心</li> </ul>
VI	プログラムへの意見・感想	(自由記述)

表3 プリ・テスト回答者の年齢および勤続年数の構成

年 齢			勤続年数		
	人	%		人	%
19歳未満	24	10.00	1年未満	18	7.50
20歳～24歳	89	37.08	1年	24	10.00
25歳～29歳	44	18.33	2年～3年	53	22.08
30歳～34歳	26	10.83	4年～5年	38	15.83
35歳～39歳	19	7.92	6年～9年	44	18.33
40歳～44歳	16	6.67	10年～14年	21	8.75
45歳～49歳	9	3.75	15年～19年	16	6.67
50歳以上	13	5.42	20年～24年	16	6.67
			25年以上	10	4.17
計	240	100.00	計	240	100.00

① プリ・テストの回答者の構成

プリ・テストは2004年2月7日(土)の全社員対象セミナー終了後に質問紙調査の形式で実施、回収した。回収数は240部(有効回答率80%)であった。

この240部の回答者の構成は、男性156名(65.00%)、女性84名(35.00%)、平均年齢

28.64歳(SD=9.623)、平均勤続年数6.77年(SD=7.101)であった。年齢および勤続年数のより詳細な構成については表3にまとめる。

② 全体セミナーに関する結果

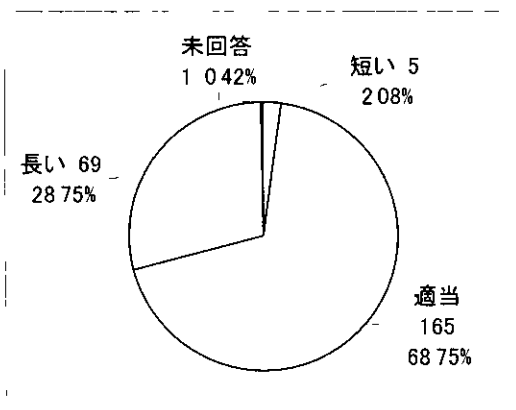
全体セミナーについては、セミナーの時間(3時間)の適正さ、セミナーの実施手段(講義、ビデオ鑑賞、提示画面、ハントブック、ショー

トケースによるグループ討議)の満足度、およびセミナーの内容(メンタリングに関する一般知識、プログラム自体、プログラム上の立場・

役割)への理解度を測定した。以下に、その結果をまとめる。

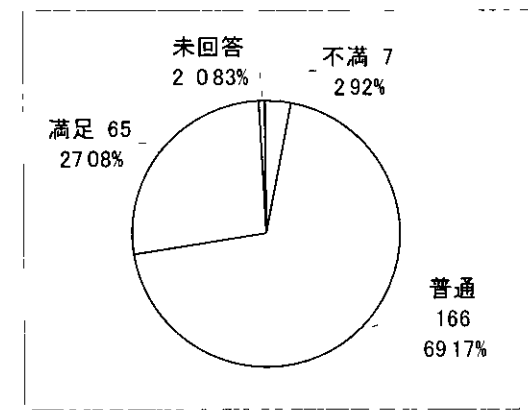
**A セミナーの時間(3時間)の適正さに関する結果**

(人)				
短い	適当	長い	未回答	計
5	165	69	1	240



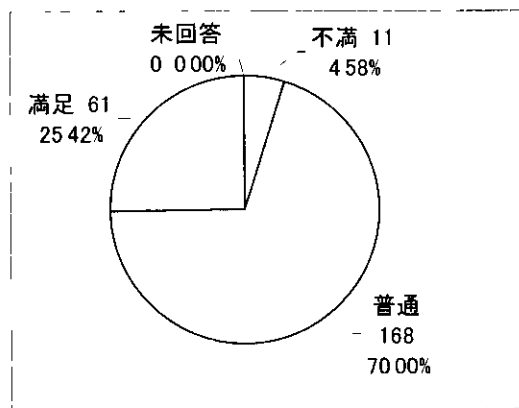
**C セミナーの実施方法—ビデオ鑑賞—の満足度に関する結果**

(人)				
不満	普通	満足	未回答	計
7	166	65	2	240



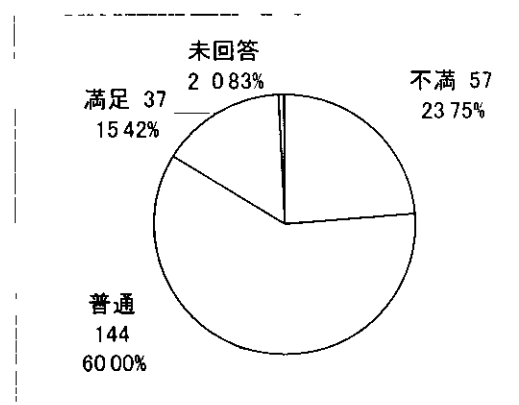
**B セミナーの実施方法—講義(レクチャー)—の満足度に関する結果**

(人)				
不満	普通	満足	未回答	計
11	168	61	0	240



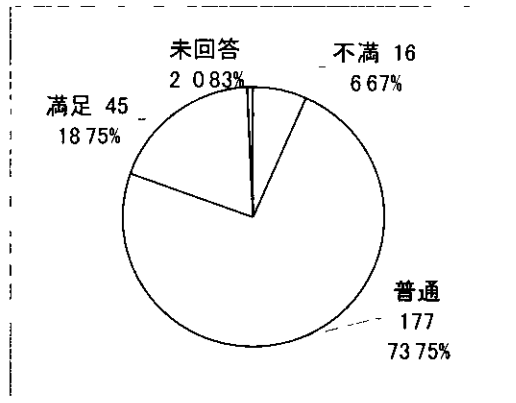
**D セミナーの実施方法—提示画面(説明用画面)—の満足度に関する結果**

(人)				
不満	普通	満足	未回答	計
57	144	37	2	240



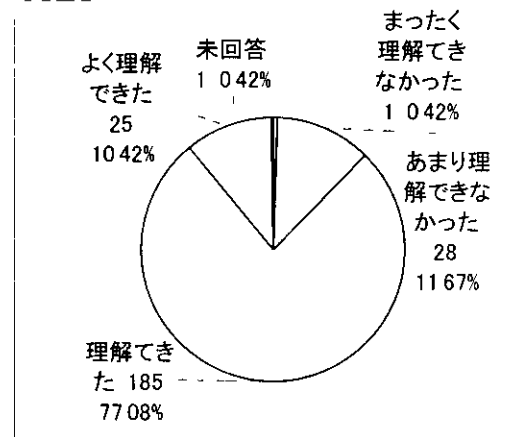
E セミナーの実施方法—ハントブック—の満足度に関する結果

(人)				
不満	普通	満足	未回答	計
16	177	45	2	240



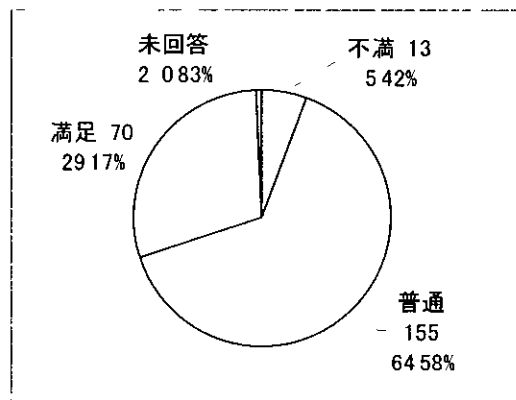
G セミナーの内容—メンタリングに関する一般知識—への理解度に関する結果

(人)					
まったく理解できなかった	あまり理解できなかった	理解できた	よく理解できた	未回答	計
1	28	185	25	1	240



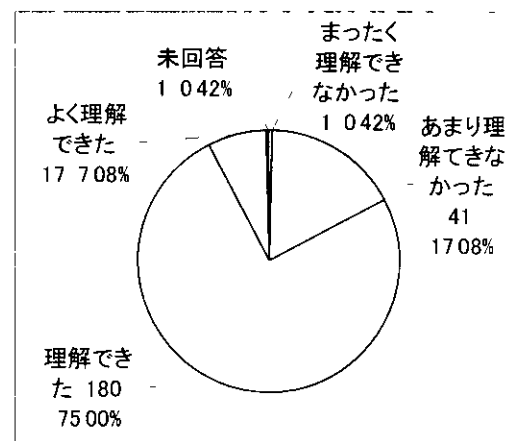
F セミナーの実施方法—ショートケースによるグループ討議—の満足度に関する結果

(人)				
不満	普通	満足	未回答	計
13	155	70	2	240



H セミナーの内容—プログラム自体—への理解度に関する結果

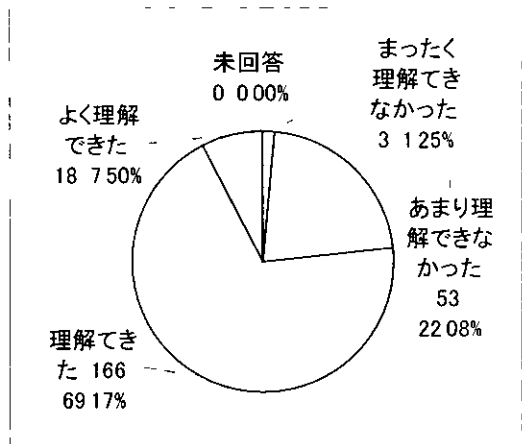
(人)					
まったく理解できなかった	あまり理解できなかった	理解できた	よく理解できた	未回答	計
1	41	180	17	1	240





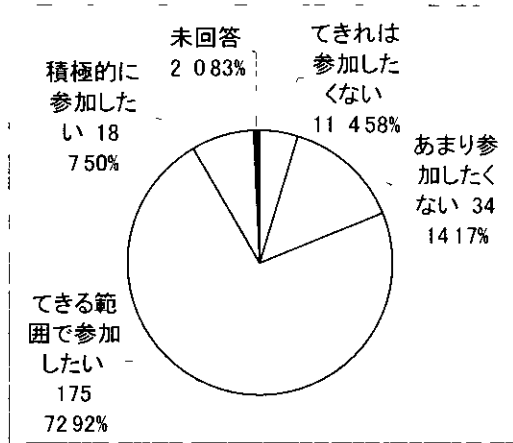
I セミナーの内容—プログラム上の立場 役割—  
への理解度に関する結果

(人)					
まったく理解できなかった	あまり理解できなかった	理解できた	よく理解できた	未回答	計
3	53	166	18	0	240



B プログラムに対する関心について

(人)					
できれば参加したくない	あまり参加したくない	できる範囲で参加したい	積極的に参加したい	未回答	計
11	34	175	18	2	240

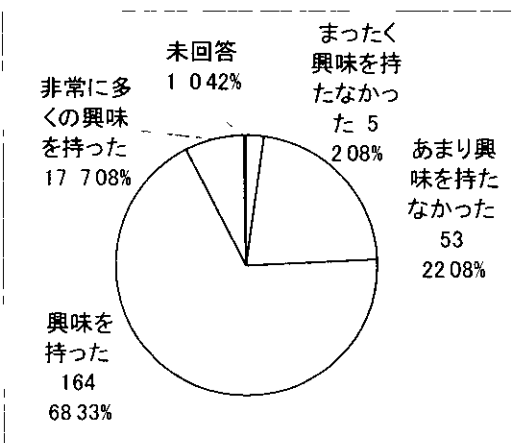


③ 全体セミナー受講後の意見について

全体セミナー受講後における参加者の反応として、メンタリング自体に対する興味の程度とこれから導入されるプログラムへの関心の程度を測定した。

A メンタリングに対する興味について

(人)					
まったく興味を持たなかった	あまり興味を持たなかった	興味を持った	非常に多くの興味を持った	未回答	計
5	53	164	17	1	240



④ 導入されるプログラムへの意見について

全体セミナー受講後に、これから導入されるメンタリングプログラムについての意見、感想、疑問、不安などを自由記述形式にて質問した。その結果、57件のコメントが寄せられた。これらのコメントを整理すると、導入されるメンタリングプログラムに対してポジティブなコメント(表4)と同様に、ネガティブなコメント(表5)が寄せられている。

最も多く寄せられたコメントは、プログラムの運営に対する不安や不満または疑問(16件)であった。さらに、プログラム導入自体への不安や不満または疑問(8件)、メンターになる人への心配や不安(5件)、自分自身がメンタリングに携わることへの心配や不安(4件)、というネガティブなコメントが数多く確認できた。しかし、プログラムの導入に対する期待(14件)、プログラムへの積極的な参加意志(10件)、というポジティブなコメントも数多く寄せられる結果となった。

表4 メンタリング・プログラムへのポジティブなコメント

プログラムに導入に際する期待	
1	20代 女性社員 自分にプラスになる事を受ける事によって次に他の人にもプラスになるようにメンタリングする事でより良いものが出来る事を期待したいと思います
2	20代 女性社員 職場の環境が良くなるように、あまり会話のない先輩、上司ともいろいろな事についてたくさん話せるように明るい職場になれたいと思います
3	20代 女性社員 相談や質問がし易い環境ができればいいと思う。メンタリング プログラムではグループが決められるようですが、他の人にそれを求めてもいいのでしょうか
4	20代 男性社員 何でも話せて、その問題が解決で来たら仕事もやりやすくなると思いますし、いろいろな面で自信が持てると思うのでうまく機能して欲しいです。
5	20代 男性社員 会社や自分自身に対してとてもいいことだと思います。
6	20代 男性社員 メンタリング プログラムの実施前、実施後の違いが現れることを期待しています。
7	20代 男性社員 職場にとっては現状の延長でしかないように思うので、プログラム自体に問題はなく、進めるにあたっても滞りなく進められ、その効果もかなり期待できるのではないかと思われる。このような勉強会も今回で終わりはなく、たまにはまたこのような機会を作ってもらいたい。
8	20代 男性社員 メンタリング・プログラムを導入することによって、普段話す機会が増えることは非常に良いことだと思っています。
9	30代 男性社員 上司部下関係以外の環境作りが大切だと思った
10	30代 男性社員 我が社に大変必要なプログラムであると感じた。これからはメンタリング・プログラムを活用し会社の組織力を充実させていきたい。
11	30代 男性社員 どうなるか楽しみです。
12	40代 男性社員 メンター制導入によって職場環境が良くなれたいと思います
13	50代 女性社員 職場での人間関係がうまく行くことを期待します。
14	50代 男性社員 8月に行われる2回目のストレスチェックアンケート結果が楽しみである。
プログラムに参加することへの意気込み、希望、努力	
1	20代 男性社員 人を育て育てられる意識を高めていきます
2	20代 女性社員 出来る限り取り組んでいきたい
3	20代 男性社員 自分で人を成長させていくのは大変なことであると思います。もしメンターという立場に立つことがあつたら、今まで上司から教えてきて頂いた様に行動していきたいと思いました。
4	20代 男性社員 今日、勉強した事を仕事にも多く活用したいと思う
5	20代 男性社員 現在は一番下であるが、今後部下を持った時にこのメンタリング・プログラムを参考にします。勉強になりました。
6	20代 男性社員 自分の立場を理解し、行動できるようにしたい。
7	20代 女性社員 こういったことが自然に出来るようになっていきたいです。
8	40代 男性社員 互いの時間が取れないと思われませんが、極力話しができるよう心がけていく必要がある。
9	40代 男性社員 まず、実施、体験してみたい。その後、反省改善が必要。
10	50代 男性社員 プロテジェから気軽な形で話しができるようにして進めていける環境を作りたい。

表5 メンタリング・プログラムへのネガティブなコメント

プログラムの運営に対する不安・不満・疑問	
1	20代 女性社員 モニタリングシートを社内事務局に渡すことでのプライバシーがなくなるのでは？
2	20代 男性社員 あまりプログラムの期間が長すぎると話す事がなくなるのではないかと？
3	20代 女性社員 その人にとってメンタリング プログラムが本当に必要なものなのか？
4	20代 女性社員 これでストレスが溜まる人もいるのでは？
5	20代 女性社員 相談して後から不満みたいなのを言われたくない。
6	30代 女性社員 一番初めに話された方の声小さくて聞き取りにくかったです。
7	30代 男性社員 月2回提出するレポートをもっと簡素化してほしい。
8	30代 男性社員 出張の多い仕事でするので満足の行くメンタリングができるかどうか不安です。
9	30代 男性社員 メンターとして参加する際、その場で返答 助言できない場合も出てくると思います。その場合 保留にしても良いのか。その上の職制 メンターに聞いて直ぐに解決させた方が良いのか。
10	30代 男性社員 皆がきちんと実践していけるか心配(私自身も含む)。今まで以上に風通しの良い組織になる様期待しながら参加して生きたいと思えます。
11	30代 男性社員 メンタリング プログラムを定着させ、実行できるかが課題と思われれます。
12	40代 男性社員 会社(現在)は提出物が多いので、あまり時間の掛かるルーチンプログラムは如何なものかと思えます。
13	40代 男性社員 1回目のストレス診断の結果は結果として捉え、メンター制というベルトで締めなくても職場内コミュニケーションで事足りると思う。(人の成長の手助けをする喜びは理解しています)
14	40代 男性社員 プライバシーに関することがあり注意が必要。対話の中で自分自身を確認することも大事である。共に進化していけるとよい。
15	40代 男性社員 出張が多い「営業マン」などのコンタクトの取り方が不安。効果が得られるのか疑問。ても必要は感する。
16	50代 女性社員 常日頃心掛けていることがプログラム化したので講習はない方がよい。
プログラム導入に対する不安、疑問	
1	10代 男性社員 このプログラムを実施して良くなるのかどうか心配
2	20代 女性社員 忙しい時期に仕事以外にそんな時間が作れるかどうか心配です
3	20代 男性社員 自分の職場ではごく普通に信頼関係が築かれ 楽しく飲んだりしているのて 別に改まってやる必要はないと思えます。逆に提出物が増えて嫌です。
4	20代 男性社員 強制的に講習に参加させられてはセミナーの意味がないし 会社に対する不満が高まったような気がした。
5	20代 男性社員 初めてなのでこれが今後どのように仕事に影響するかが不安です。
6	30代 男性社員 この会社ではメンタリングは難しいと思う。メンタリングが義務ということに進み、浸透はしないのではないかとと思う。
7	30代 男性社員 実務作業に遅れが出ないか不安
8	30代 男性社員 出来ればあまり形式にこだわらない。
メンターになる人に対する心配・不安	
1	10代 女性社員 メンターに不安がある。話しづらい。
2	20代 男性社員 メンターの人格的な問題で相談できないケースもあると思う。もちろんメンターを育てることも必要だが、高役職者が必ずしもメンターとは思えない。上司(会社)に対するスタイルのためのメンターでは意味がない。
3	20代 女性社員 メンター制のパートナーが日頃あまり会話がないう人たどう接するべきか不安。
4	20代 女性社員 人によって話しやすい、話しにくいというのがあるので、技術面なら何とかあるとも思うが人間関係はどうなのかなあという気がします
5	20代 女性社員 ちゃんと受け止められるか、ちゃんとそれに対して答えられるか心配だ。
自分がプログラムに参加することに対する心配・不安	
1	10代 男性社員 今、自分は何をすべきなのか？
2	20代 男性社員 自分がメンターの役割がしっかり果たせるのか不安
3	20代 男性社員 自分がメンターになった時にプロテジェの人に支援ができるか不安です。
4	40代 男性社員 やっぱ不安です。自分にどれだけプロテジェを見てあげられるのかが。

#### 4) まとめ—研究の方向性—

以上、本研究では、新潟県に本社を置く中堅メーカー クループA社に導入したメンタリング・プログラムの効果測定を実施し、フォーマルなメンタリングによるストレス反応の緩和及び遞減効果を検証することか目的である。しかし、今年度の現時点では、プログラムが進行中の段階であり、最終的な分析結果を報告することは不可能である。そのため、既に実施したプリ・テストの中で、プログラムの1プロセスである事前教育(セミナー)への反応および導入されるメンタリング・プログラムへの反応について簡単に報告するに留まった。

しかし、セミナー受講者からの事前教育への反応結果より、セミナーの時間、方法、内容において肯定的な評価を得ている。もちろん、一部において厳しい評価も得られており、その点については次年度の具体的な提案策に考慮していく必要がある。また、導入されるメンタリング・プログラムへの反応についても、かなり不安や不満、心配、疑問についてのコメントが寄せられており、これらのコメントについては現在進行中であるプログラムの1プロセスとして、事務局よりQ&A形式にてフィードバックを行い、グループ企業を含めA社全体でメンタリングやプログラムに関する情報の共有化を目指すよう随時対応している。

なお、次年度では、プログラム終了後、直ちにポスト・テストを実施し、2年にわたる介入研究から得られたデータを解析し、フォーマルなメンタリングによるストレス反応の緩和及び遞減効果について検証し、メンタリング・プログラムのメンタル・ヘルスに及ぼす効果について考察を進める。

また、今回の効果評価の結果のみならず、介

入研究から得られた知見を踏まえ、メンタリング・プログラムを用いた職場のストレス対策の具体的な方法として、プログラムの構造、プログラムの実施上の留意点、メンターとプロテシエに対する教育、マンチング、モニタリング、プログラム評価などについても検討し、提案していく予定である。

#### 参考文献

- 久村恵子・荒井稔・渡辺直登・夏目誠・高橋弘司・西田豊昭 1997 組織ストレス・マネジメント(Ⅱ)—メンタリングによる精神健康 組織活力増進の可能性—, 産業精神保健, 5(2), 119
- 渡辺直登・荒井稔・夏目誠 久村恵子・高橋弘司 西田豊昭 1998 組織のストレス・マネジメント—プロテシエ経験のストレス緩和効果—, 労働省平成9年度「産業関連疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書, 193-196
- 渡辺直登・荒井稔 大内健・久村恵子 1999 メンタリングと個人業績・メンタルヘルスとの関係について—ストレス・マネジメントへの組織心理学的アプローチ—, 労働省平成10年度「産業関連疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書, 471-476
- 渡辺直登・久村恵子 加藤強・伊藤知子 2003 変貌する職場組織と職場環境の改善に関する研究, 厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業「職場環境等の改善等によるメンタルヘルス対策に関する研究」平成14年度総括・分担研究報告書, 109-121

#### 5) 健康危険情報

なし。

#### 6) 研究発表

なし。

#### 7) 知的財産権の出願・登録状況

なし。