

コミュニケーションスタイルの組合せにおけるメンターとメン ティーの相性研究

○遠藤亮介 清野剛史 水島奈都代
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

A Study of Mentor and Mentee Compatibility in Communication Styles

Ryosuke Endo Tsuyoshi Seino Natsuyo Mizushima
(SHL-Japan Ltd.)

背景と目的

厚生労働省(2023)によると、新規大学卒就職者の約30%が入社後3年以内に離職しており、採用コストや育成コストの損失という点から、課題としてとらえる企業も多い。主な離職理由の1つとしてあげられる「上司・同僚に相談できない」への解決策として、「メンター制度」がある。

メンター制度とは豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員(メンター)が、後輩社員(メンティー)のキャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たす制度である(厚生労働省,2013)。

メンターからの支援は面談を通じて行われることが多く、メンターとメンティーの信頼関係は主にコミュニケーションによって形成されるため、メンターとメンティー間でどのようにコミュニケーションを取っていくかが重要であると考えられる。一方で、メンターとメンティーの組合せで失敗する事例もあり、その組合せには注意が必要である。人事部がメンターとメンティーそれぞれのパーソナリティの特徴を把握して組合せを検討することもあるが、どういったパーソナリティの組合せが是とされるかについての明確な答えは無い。メンティーがメンターとの認知的類似性を認識することは、最終的に組織や職業へのコミットメントに影響を与えることが明らかになっており(Mitchell, Eby

and Ragins,2015), 似通ったパーソナリティ同士を是とする考えもあるが、補完的なパーソナリティ同士を是とする考えもあるためである。

そこで本研究では、メンター制度における活用可能な知見を発見することを目的として、3つのコミュニケーションスタイル(人間関係重視型・パワー型・プロセス型)におけるメンターとメンティーの組合せにおいて同一の組合せが好ましいとされるのかどうかを検証した。

方法

【実施時期】 パーソナリティ質問紙:2020年1月～2024年4月 アンケート:2024年2月～5月

【実施対象】 日本の協力企業31社において2021年4月以降に入社した1138人
協力企業内訳: サービス業・小売業・流通業4社、ゼネコン・建設・建築・不動産3社、ソフトウェア・情報通信6社、マスコミ・出版・広告2社、医療・薬品・化学メーカー3社、金融2社、自動車・電器・機械・精密機器メーカー3社、食品・飲料メーカー1社、総合・専門商社3社、鉄鋼業・機械製造・重工業メーカー1社、鉄道・航空・物流3社

【実施内容】 採用選考時や入社時にパーソナリティ質問紙 OPQ (Occupational Personality Questionnaire: 日本エス・エイチ・エル(株))を回答している者に対し、アンケー

トを実施した。メンティーの各コミュニケーションスタイルは、パーソナリティ質問紙から予測される3つのコミュニケーションスタイル得点(1~10 点)によって定めた。1 つのコミュニケーションスタイル得点のみが高い者(7 点以上)をそのコミュニケーションスタイル該当者とした。非該当者(その他)は、他2つの該当者(例：「人間関係重視型」の非該当者には「パワー型」「プロセス型」の該当者を含む)、コミュニケーションスタイル得点が2つ以上高い者、どのコミュニケーションスタイル得点も低い者(6 点以下)とした。3 つのコミュニケーションスタイルとは、①人間関係を親密にすることで人に対して影響力を働かせる「人間関係重視型」、②努力や意欲を通して人に対して影響力を働かせる「パワー型」、③話の内容や手順の適切さによって人に対して影響力を働かせる「プロセス型」である。

アンケートでは、1)入社年次、2)メンター側のコミュニケーションスタイルが異なる3つの面談場面を視聴し、メンティーとしてどのメンターを好ましいと思うか(単一選択)、3)メンター制度利用経験有無について尋ねた。

2)の面談場面動画は、メンティーがメンターに仕事上でのミスについて相談する2分半程度のものである。3 つともメンティーからの相談内容は同じであり、メンターは同一人物が3つのコミュニケーションスタイルの特徴別に態度や会話展開、アドバイス内容を演じ分けたものである。

これらより、メンティーが各コミュニケーションスタイルに該当する場合と該当しない場合で、好ましいと選択したメンターのコミュニケーションスタイルが異なるのか、 χ^2 二乗検定及び残差分析を行った。なおメンター制度利用有無が好ましいと思うメンター選択に影響する可能性を考慮し、分析対象をメンター制度利用経験有無で分けて検討を行った(経験有：421 人、経験無：717 人)。

結果と考察

結果 1: メンター制度利用経験有におけるメンティーのコミュニケーションスタイル別メンター選択

メンター制度利用経験がある者において、メンティーの各コミュニケーションスタイル該当者とその他で、好ましいと選択するメンターのコミュニケーションスタイルが異なるか χ^2 二乗検定を行った(Table 1, 2, 3 Figure 1)。

Table 1. 【制度利用有】人間関係重視型・その他と選択メンターのクロス集計表

		メンター			
		人間関係重視型	パワー型	プロセス型	
メン テ ー	人間関係重視型	度数	22	16	20
		パーセント	38%	28%	34%
		調整化残差	1.665	-0.124	-1.410
		<i>p</i>	0.096	0.901	0.159
	その他	度数	99	103	161
		パーセント	27%	28%	44%
		調整化残差	-1.665	0.124	1.410
		<i>p</i>	0.096	0.901	0.159
		$\chi^2(2)$	3.121	<i>p</i>	0.210

Table 2. 【制度利用有】パワー型・その他と選択メンターのクロス集計表

		メンター			
		人間関係重視型	パワー型	プロセス型	
メン テ ー	パワー型	度数	11	18	15
		パーセント	25%	41%	34%
		調整化残差	-0.579	1.968	-1.260
		<i>p</i>	0.562	0.049	0.208
	その他	度数	110	101	166
		パーセント	29%	27%	44%
		調整化残差	0.579	-1.968	1.260
		<i>p</i>	0.562	0.049	0.208
		$\chi^2(2)$	3.924	<i>p</i>	0.141

Table 3. 【制度利用有】プロセス型・その他と選択メンターのクロス集計表

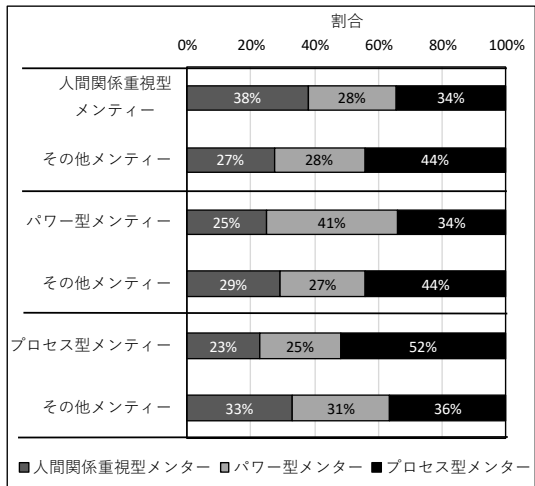
		メンター			
		人間関係重視型	パワー型	プロセス型	
メン テ ー	プロセス型	度数	41	45	93
		パーセント	23%	25%	52%
		調整化残差	-2.276	-1.225	3.195
		p	0.023	0.221	0.001
	その他	度数	80	74	88
		パーセント	33%	31%	36%
		調整化残差	2.276	1.225	-3.195
		p	0.023	0.221	0.001
		$\chi^2(2)$	10.585	p	0.005

結果、Table 1, 2 より「人間関係重視型」メンティーと「パワー型」メンティーは、統計的に有意な違いは見られなかったが、同じコミュニケーションスタイルの「人間関係重視型」メンターや「パワー型」メンターを選択する傾向は見られた。Table 3 より、「プロセス型」メンティーは統計的に有意に「プロ

セス型」メンターを選択し、「人間関係重視型」メンターを選択しない傾向が見られた。

Figure 1.

【制度利用有】メンティーのコミュニケーションスタイル別選択メンター割合



結果 2: メンター制度利用経験無におけるメンティーのコミュニケーションスタイル別メンター選択

メンター制度利用経験が無い者において、同様に χ^2 二乗検定を行った (Table 4, 5, 6 Figure 2)。

結果, Table 4 より「人間関係重視型」メンティーは統計的に有意に異なるコミュニケーションスタイルである「パワー型」メンターを選択する傾向が見られた。Table 5 より「パワー型」メンティーは統計的に有意な違いは見られなかったが、同じコミュニケーションスタイルである「パワー型」を選択する傾向が見られた。Table 6 より、「プロセス型」メンティーは統計的に有意に「パワー型」メンターを選択しない傾向が見られた。

結果 1, 2 よりメンティーが自身と同じコミュニケーションスタイルを持つメンターを好む傾向もあるが、メンター制度利用経験が無い場合は異なるスタイルのメンターを好む傾向がある可能性が示唆された。

自身と同じコミュニケーションスタイルを持つメンターを好む傾向があることについては、メンタリングの3つの機能(キャリア

Table 4.

		メンター		
		人間関係重視型	パワー型	プロセス型
メンティー	人間関係重視型	度数 31	45	49
		パーセント 25%	36%	39%
	調整化残差	-1.464	2.477	-0.865
	p	0.143	0.013	0.387
	その他	度数 186	149	257
		パーセント 31%	25%	43%

Table 5.

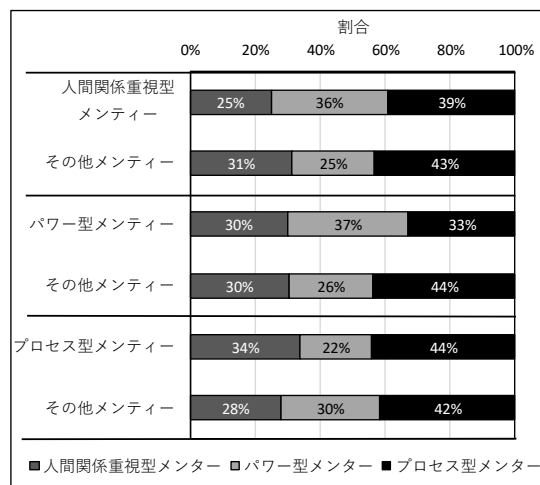
		メンター		
		人間関係重視型	パワー型	プロセス型
メンティー	パワー型	度数 20	25	22
		パーセント 30%	37%	33%
	調整化残差	-0.078	1.985	-1.711
	p	0.938	0.047	0.087
	その他	度数 197	169	284
		パーセント 30%	26%	44%

Table 6.

		メンター		
		人間関係重視型	パワー型	プロセス型
メンティー	プロセス型	度数 95	61	124
		パーセント 34%	22%	44%
	調整化残差	1.709	-2.543	0.697
	p	0.087	0.011	0.486
	その他	度数 122	133	182
		パーセント 28%	30%	42%

Figure 2.

【制度利用無】メンティーのコミュニケーションスタイル別選択メンター割合



発達の機能, 心理社会的機能, ロールモデリング)のうち, ロールモデリングの影響があると考えられる。メンターからのアドバイスが自身になじみやすいものであり、今後取り得る行動として容易に思われたからだろう。

また、このことはメンター・メンティー間の認知的類似性がメンタリング関係を促進するという先行研究(Allen and Eby,2003)とも一致している。

一方で、メンター制度利用経験が無い対象者において自身と同じコミュニケーションスタイルを持つメンターを好まない傾向が見られたことについては、メンタリングに期待するものが異なることが影響していると考えられる。メンター制度利用経験無の717人中436人(約60%)が内定者または入社1・2カ月の者であり、具体的な仕事イメージがまだ無いためである。「人間関係重視型」メンターは、メンティーの状況や要望を把握した上で、強く主張をせず、メンティー自身に決定を委ねるようなコミュニケーションを取るが、具体的な仕事イメージが無い「人間関係重視型」メンティーにとっては、むしろ自らの意見を是として推してくる「パワー型」メンターの方が好ましく思えたのだろう。

今後に向けて

本研究では、メンター制度におけるメンターとメンティーの好ましい(または好ましくない)組合せを明らかにすることを目的とし、メンティーのメンターに対する期待によっては異なるコミュニケーションスタイルの組合せが是となる可能性も示唆されたが、メンター制度経験有の結果では先行研究とも一致する結果であり、活用可能な知見を得られたと考えられる。例えば、メンターとメンティーのパーソナリティ検査結果から同じコミュニケーションスタイルのメンター・メンティーの組合せを検討したり、双方のパーソナリティ検査結果の開示をすることで、類似性の認識や相互理解を深めたりすることもできるだろう。

一方で本研究では協力企業の偏りから「プロセス型」メンティーが比較的多く、「人間関

係重視型」や「パワー型」のメンティーがやや少ないデータとなったため、今後さらなるデータ蓄積と検証が必要である。また、仮想場面における好ましさの評価だけでなく、実際の組合せの評価としてメンター制度利用経験があるメンティーに対し過去自分についていたメンターがどのコミュニケーションスタイルに該当するかを評価させ、さらに自分にとっての好ましさを4段階で評価させたが、「好ましくない」を選んだ割合が10%前後だったことから、検証には至らなかった。

今後は実際のメンターとメンティーの組合せにおけるメンター側のパーソナリティデータも取得し、「好ましくない」と回答したメンティーの原因を個別に深掘りすることや、離職率といった客観的効果や職務満足感やワーク・エンゲージメントなどの主観的効果との関係性の検討も必要と考えられる。

主要な引用文献

厚生労働省 (2023) 新規学卒就職者の離職状況

https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00006.html (参照 2023-06-28)

厚生労働省 (2013) メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000->

Koyoukintoujidoukateikyoku/0000106269.pdf (参照 2023-06-28)

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.

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.