
長期密着型メンターに関する序説的研究

—日本の経営者にとってのメンターの役割と影響—

合 谷 美 江

1. 問題意識

近年、キャリア形成上の指導者・支援者であるメンター (mentor) に注目が集まっている¹。とりわけトップ経営者層まで登りつめた人物のキャリアをみるときに、そういったメンターの役割は重要な意味合いを帯びてくる。なぜなら、経営者のスキルには、幅広い能力が必要とされ、それらを独力で身につけることは不可能だからである。例えば、日本の経営者のメンターをみると、チャンスや窮地に陥った際、また何らかの転機や節目において、必ずといって良いほどメンターの存在を確認できる。こういった場合、ある一定期間、メンターは経営者に対して様々な影響を与えている。

ところが、あるケースでは運命共同体ともいえる強いメンターとの関係が存在する場合もある。長期間に渡り、経営者とメンターとの二人三脚でキャリアを積んでいくのである。このようなメンターを、本稿では「長期密着型メンター」と呼ぶことにする。当然のことながら、経営者にとって、長期密着型メンターの役割は、一定期間だけのメンター以上に大きな意味を持つはずであり、その点を細かく見ていくことは、経営者にとってのメンターの役割を理解する上で興味深いテーマになると思われる。そのため、本稿では、『私の履歴書 経済人』1～38巻²に依拠し、そこに描かれている経営者のキャリアの中から「長期密着型メンター」のケースを抽出し、日本の経営者にとつ

でのメンターの機能をより詳細に分析する。本題に入る前に、本稿に関係する研究を整理しつつ、筆者の枠組みと分析方法について述べておくことにする。

2. 分析の視角

1) 企業家・経営者研究の検討

最初に企業家・経営者研究の先行研究を検討する。日本の企業家や経営者がどのような人々であったかの研究は、明治期に活躍した経営者から現代の経営者を対象としたものまで多く存在する³。これらは、経済史、経営史、教育社会学といった様々な分野からのアプローチのものである。これらの研究は、社会がいかなる人材をビジネス・エリートとして補充していくのかという「社会における企業家の供給」という観点のものがほとんどである。

たとえば、萬成によると、日本の工業化の過程の中で、明治期の先駆的企業家、大正期の所有経営者、昭和期の専門経営者の学歴や経歴の内容は著しく異なっていて、経営者の条件は変化しているという。ビジネス・エリートとなる上で、家族的背景や出身階層は重要性を減じ、かわって高い学歴や企業内の官僚制的キャリアを経ることが基本的な条件となっていると指摘している⁴。引き続き行なわれた萬成とアベグレンの研究では、1960年と1970年の大企業の経営者との比較から、経営者はいろいろな職業層から構成され、都市上層ホワイト・カラー層にかわり、経営者が都市的工業化階級の内部で補充されるパターンが出現しはじめているとしている⁵。

山本と高瀬は、萬成とアベグレンの研究を基に、1985年の大企業経営者の出身階層、教育歴、経歴を中心とした分析を行なっている⁶。その出身階層は、特定階層による地位の独占は生じていないが、補充の多い階層と少ない階層の格差は60年以降継続し、教育歴では、高等教育卒業が地位達成の必須条件となり、特に威信の高い大学の卒業者の比率が高くなっていると述べている。

『私の履歴書』を資料とした経営者の研究もいくつかみられる。鳥羽は、『私の履歴書 経済人』（1～24巻）に含まれる企業家・経営者134人および1988年2月までの「日本経済新聞」紙上に掲載された「企業家・経営者・財界人」42人の計176人の「自伝」を資料として「日本の企業家・経営者を産み落とした社会階層とその個人的背景はどのようなものであったか、そして時代の変化によってどのように変化していったか」を分析している⁷。

石川も同じく『私の履歴書 経済人』（1～24巻）を資料とし、その中から貧困に生まれ、高い学歴を獲得した7名と低い学歴の12名、計19名の事例をあげ、日本の経営者の供給源あるいは供給過程の多様で複雑な様相を明らかにしている⁸。

鳥羽も石川も、高学歴が官吏や企業人となる上で重要な要素であるとしている。一方、低学歴の経営者の多くは創業者となっているという。つまり近代日本の企業者の供給源は、古くから整備された徒弟制度という伝統的人材供給システムと新しい教育システムの二種類の装置が明確に機能していたと石川は結論づけている。

このような企業家・経営者研究では、社会全体の中で、出身階層や学歴などによる経営者の供給源は明らかにできるが、人との関わりの中で経営者がどのようにキャリアを積み、経営者となるに到ったのかは明らかにできない。萬成は、今日のビジネス・エリートは多くは上役との接触を通して仕事の経験を積み、また、管理的な地位に昇進し、日本の大企業の官僚制的な組織における昇進は組織内の知己関係によって行なわれるので、年功や業績の上で、上役との知己関係がきわめて重要となるとしている⁹。このように萬成は、経営能力習得に際しての先輩や上司からの具体的な人材育成の中身についてはほとんど触れていないものの、その重要性を指摘している。

人との関係性の中での経営者のキャリアを分析したものに浜口らの研究が存在する¹⁰。これも『私の履歴書 経済人』（1～24巻）を資料とし、一個人の生涯の過ごし方である「社会的履歴」を、対人関係から浮き彫りにし、日

本の経営者の社会的履歴に作用した人脈を分析したものである。浜口らは、当人の履歴を方向づける重要人物を「レファレント・パーソン (referent person)」と呼び、その役割として、①進路指導者または依拠すべき準拠者、②経歴上の先生 (キャリア・ティーチャー)、③スポンサーの3つを挙げている。浜口らの指摘するレファレント・パーソンは、メンターの概念を含んでいると考えられるが、本稿では、近年研究が進んできたメンター研究の枠組みから、経営者のキャリアへの影響を再考し、分析することとする。

2) 本稿の枠組みと分析方法

分析に入る前にキャリアやメンターの概念整理および本稿の分析方法についてまとめておきたい。

キャリア(career)とは、昇進していく姿や専門的職業などを指すこともあるが、「ある人が生涯を通じて経験する職業に関連した役割や活動の全て」と定義できる¹¹。個人のライフ・サイクルの上にキャリア・サイクルが重なり、そのキャリア・サイクルは質的に異なった段階であるキャリア・ステージ(career stage)から成ると捉えられている。キャリア・ステージは、一般的に「初期キャリア(early career)」「中期キャリア(mid career)」「後期キャリア(late career)」の3つの時期に分けられ、それぞれ異なった発達課題を持つ¹²。キャリア・ステージの年齢区分は研究者によって様々に捉えられているが、ここでは、クラムの年齢区分に依拠し、初期キャリアを22～40歳、中期キャリアを40～60歳、後期キャリアを60歳以降と区分する¹³。

メンターとは、高い職位や権力、スキル、豊富な知識など、何かしらプロテジェーに勝るものを持ち、少なくともプロテジェーよりも成熟していて、プロテジェーに対して支援を行なう存在である。本稿においても、メンターは何かしらプロテジェーに勝る大きなパワーを持った存在として捉える。

メンタリングの機能については、多くの研究者がクラムの提唱したキャリア機能 (career functions) と心理社会的機能 (psychosocial functions) に依拠

してきた。キャリア機能は、キャリアの発達を主に強化し、組織内での昇進を促進する関係性と関連しており、具体的機能としてスポンサーシップ、推薦と可視性、保護、挑戦的な仕事の割り当てがある。一方、心理社会的機能は、人のコンピテンス、アイデンティティの明確化、管理的な役割における有効性を主に強化するものであり、役割モデル、受容と承認、カウンセリング、友情がある¹⁴。筆者は、クラムのモデルを基に、表1のようにメンタリングのモデルを再検討している¹⁵。

表1 本稿のメンタリングモデルと先行研究の比較

本稿のメンタリングのモデル		Kramのモデル (1983, 1985)
仕事	直接的影響 ①知識やスキルを伸ばす教育・訓練 ②技能を習得できる仕事の提供 ③能力証明の機会付与	コーチング (キャリア機能) 挑戦的な仕事の割り当て (キャリア機能) 推薦と可視性 (キャリア機能)
	間接的影響 ④重要な情報提供 ⑤仕事に関する助言 ⑥仕事のフォローおよびリスク排除	スポンサーシップ (キャリア機能) 保護 (キャリア機能)
人間関係	直接的影響 ⑦管理職や新しい仲間への紹介 ⑧顧客や取引先の紹介 ⑨人間関係の環境づくり	なし
	間接的影響 ⑩相談 ⑪良き理解者 ⑫社会的パワーと信用の付与	カウンセリング (心理・社会的機能) 受容と承認 (心理・社会的機能) 友情 (心理・社会的機能)
目標	直接的影響 ⑬キャリアモデルとしての存在 ⑭知識やスキルの見本 ⑮キャリアアンカーの見本	役割モデル (心理・社会的機能)
	間接的影響 ⑯自己啓発の姿勢への刺激 ⑰仕事に対する姿勢への共感 ⑱人間的な尊敬	なし

(出所) 合谷美江『女性のキャリア開発とメンタリング』文眞堂, 1998年, 30頁。

メンタリングの枠組みは「仕事」、「人間関係」、「目標」の3つの機能に分けられ、さらにキャリア形成に直接的に影響する機能と間接的に影響する機能に分けることができる。「仕事」の機能は、仕事に関連し、技術や知識、経験、昇進などの向上を促進する機能である。「人間関係」の機能は、人間関係に関連し、キャリア形成をスムーズにする機能である。「目標」の機能は、キャリア形成の方向性の決定を促進する機能である。具体的なメンタリングの機能としては、表1にあるように18項目に分けられる。実際のメンタリングは、いくつかの要素を同時に含み、明確に区別できないことも多い。本稿ではこのメンタリングのモデルを踏まえ、実際にメンターからどのようなメンタリングが提供されているかの機能を基に検討する。

さて、筆者は、既に『私の履歴書 経済人』を資料として、生え抜き型、転職型、後継者型、創業型という4つの類型別に経営者のキャリアにおけるメンターの役割と影響について整理している¹⁶。経営者研究における、4つの類型によるメンターの傾向は、表2のようにまとめられる¹⁷。どの経営者のタイプも、良きメンターが存在することが成功要因のひとつとなっている。

表2 経営者のタイプとメンターの傾向（84～85頁）

類型	キャリアのタイプ	主な経営者（掲載時肩書き）	メンターの傾向とキャリアへの影響
① 生え抜き型	ほとんどがひとつの企業でキャリアを積み、トップまで登りつめた経営者。	石毛郁治（東洋高圧社長）、木川田一隆（東京電力）、時国益夫（麒麟麦酒社長）、瀬川美能留（野村証券会長）、木下又三郎（本州製紙社長）、山下勇（三井造船相談役）、田中精一（中部電力会長）、新井正明（住友生命保険名誉会長）など	メンターの有無が極端な傾向。メンターが存在する場合、その影響が非常に大きい。メンターの引きで入社するなど、初期キャリアの段階で出会い、その関係は数十年にわたる。社内での昇格・降格を大きく左右。強い影響のメンターは、生え抜き型を実際に指導し、自分の片腕として仕事を任せ、後継者として育てている。また、経営哲学や経営者としての判断力に大きな影響を与えている。

② 転職型	キャリアの途上で他企業に転職。役人から転職しているケースも多い。	石坂泰三（経団連会長）、川勝伝（南海電気鉄道社長）、野田岩次郎（ホテルオークラ会長）、萩原吉太郎（北海道炭鉱汽船社長）、三村起一（石油資源開発社長）、高橋政知（オリエンタルランド相談役）など	ほとんどが大きなパワーを持ったメンターが存在し、メンターへの追随や引き抜かれての転職が多い。メンターとともに失脚して退職するという転職もある。また、メンターから専門経営者として見込まれ、再建の依頼を受けて経営者となるケースも多い。さらに、転職についてメンターに相談し、メンターの薦めで転職しているケースもあった。
③ 後継者型	家業を継いだ経営者。他企業に勤務後、又は養子や結婚により継ぐ事もある。	戸田利兵衛（戸田建設会長）、諸井貫一（秩父セメント社長）、松田恒二（東洋工業社長）、安西正夫（昭和電工社長）、水野健次郎（美津野社長）、五島昇（日本商工会議所名誉会頭）、佐治敬三（サントリー会長）など	実父、義父、養父がメンターとなっていることが多い。1人の強いメンターとしての父親や義父などの事業観から強い影響を受けている。初期キャリアの段階から、後継者としてみなされ、育てられていることが多い。社内の上司、社外の別の企業の経営者をメンターとして持っていることも多く、その場合はメンターが相談者となっている。
④ 創業型	自ら企業を興した経営者。強い信念を持ち自力で切り開くタイプが多い。	松下幸之助（松下電器産業相談役）、早川徳次（早川電機工業社長）、江崎利一（江崎グリコ社長）、大社義規（日本ハム社長）、鬼塚喜八郎（アシックス社長）、塚本幸一（ワコール会長）など	メンターの存在や影響がもっとも少ない。資金調達の必要性からメンターは仕事や金銭を提供するスポンサーである。強い信念を持って起業している経営者が多く、メンターは、その信念を持つきっかけを与えたり、信念に基づいた起業に対してチャンスを与えて手助けしたりしている。また、メンターというより、良きパートナーを得ている。

（出所）合谷美江「経営者のキャリアとメンター—日本経済新聞『私の履歴書 経済人 1～38巻』の分析から—」『国際経営論集』第30号，神奈川大学経済学部，2005年，87～110頁を基にまとめ，作成。

本稿では、経営者の4つの類型別に、運命共同体ともいえる長期密着型メンターとみられる事例を取り上げ、①メンターに出会った時期、②出会った時の状況とメンターの役職、③メンターとプロテジェーの年齢差、④メンター関係の年数、⑤具体的なメンタリング内容の5つを基に分析する。

3. 「長期密着型メンター」の分析

1) 生え抜き型の長期密着型メンターの傾向

生え抜き型の長く強い関係のメンターは17名にのぼった。このケースをまとめると表3のようになる。

表3 生え抜き型の長期密着型メンター (86～91頁)

掲載巻	経営者名 (掲載時肩書き)と生没年	メンターに出会った頃の状況	メンター名と生没年	出会った頃のメンター肩書き	年齢差	備考 (『私の履歴書』によるメンターからの影響)
5巻	塚田公太 (倉敷紡績会長) 1883-1966	入社後、ボンベイ支店綿花係。駐在13年半。大正3年(1914)、児玉が綿花部長となつてからの指導。	児玉一造 1881-1930	三井物産綿花部長(1920年に独立し、東洋綿花創立で専務。後に会長。)	2歳年上	児玉のインド視察へ2ヶ月間のお伴。頭脳の鋭さ、判断力、度胸、政治力、人情味に影響。東洋綿花を独立させた児玉。世界視察旅行への推薦。児玉の逝去まで16年の関係。
9巻	井上五郎 (中部電力会長・経団連会長) 1899-1981	父角五郎も松永も福沢諭吉子弟。東邦電入社まで松永を知らなかった。大正12年(1923)、東邦電力入社。	松永安左エ門 1875-1971	東邦電力副社長(後に社長)	24歳年上	偶然にも副社長の松永が主宰する新設の東邦電力に入社したことで40数年間の薫陶を受ける。終戦後の占領政策を心配し、引退していた松永に相談。「悲観することはない」の言葉。

12 卷	倉田主税 (日立製作 所相談役) 1889-1969	明治45年(19 12)入社。大 正5年(1916)、 小平の依頼 で新規電線 製造。20年 間、電線と 取り組む。	小平浪平 1874-1951	日立製作 所 所 長 (後に社長。 公職追放 で社長退 く。その 後相談役。)	15 歳 年 上	電線製造で何度 失敗しても「お 前ならできる」 の励まし。小平 に絶対の信頼。 小平社長らの公 職追放で、小平 より社長就任の 依頼。小平逝去 まで35年の関係。
13 卷	土川元夫 (名古屋鉄 道社長) 1903-1974	昭和3年(19 23)、名岐鉄 道入社。入 社後30数年 間、千田の 直属の部下 として仕事。	千田 生没年不明 (1964年頃没)	名岐鉄道 (役職不明) (戦後、名 岐側の神 野社長就 任。その 後、千田 が社長)	不 明	千田と刎頸の交 わり。名岐鉄道 と愛知鉄道の合 併で愛電側の藍 川社長より反乱 軍の頭領千田の 有力な部下とみ なされ、目の仇 にされる。昭和 36年(1961)、 千田から引継ぎ 社長。
13 卷	小原鉄五郎 (城南信用 金庫理事長) 1899-1989	知遇から大 崎信用組合 創立時(191 9)、主事に 採用される。	立石知満 1870-1945	大崎町長・ 大崎信用 組合創立 者(大崎 信用組合 長)	29 歳 年 上	採用以来、後継 者として育てら れる。台湾視察 団にともに加わ る。敗戦直前に 病氣療養中の立 石より後事を託 され、45歳で専 務理事就任(組 合長は空席)。
16 卷	田口連三 (石川島播 磨工業会長) 1906-1990	昭和25年(1 950)、石川 島重工業再 建で土光が 社長に。他	土光敏夫 1896-1988	石川島重 工業社長 (石川島芝 浦タービ ン社長か	10 歳 年 上	もともと石川島 重工業の10年先 輩。新人の設計 部時代、隣の 部屋。土光体

		の重役は全て辞めたが、残るよう言われる。条件を出し、残ることになる。		ら再建のため石川島重工業へ)		制で営業担当。土光には設計・生産・管理を依頼。昭和35年(1960)、播磨造船所と合併。社長は土光。嫌だとだだをこねるが、副社長就任。
16 巻	越後正一 (伊藤忠商事会長) 1901-1991	上級学校に行けないはずが、高等科卒業前の1916年、15歳で伊藤と出会い、八幡商業へ進学。	伊藤忠兵衛 1886-1973	伊藤忠 2代目	15 歳 年 上	書生として住み込み。神戸高商の受験失敗にも励まし。人物の大きさ感じる。伊藤に出会った幸運。臨終に「伊藤忠に入ってくれて良かった」の言葉。伊藤逝去まで60年近い関係。
19 巻	安藤樫六 (小田急電鉄会長) 1900-1984	高等文官試験に落ち、実業家の理光に就職の世話を頼む。小田急入社を決めてくれる。1939年、五島が再建に招かれる。後に東横・京浜・小田急の3社合併。	理光鶴松 1863-1945	小田原急行鉄道創立者・初代社長	37 歳 年 上	スケールが大きく人情深い人。入社の1925年から理光逝去まで20年の関係。
			五島慶太 1882-1959	東急グループ創業者・小田原急行鉄道取締役、その後小田急電鉄3代目社長	18 歳 年 上	合併に関連し、五島に決済仰ぎ、反対された後、賛成。五島の下で働ける幸せ。命も惜しくないとさえ思う。仕事に厳しいが情があり、経験がないからこそ仕事を言いつけた。

19 巻	竹田弘太郎 (名古屋鉄 道社長) 1916—不明	入社後、召 集で戦地に6 年。戦後、 復社し、運 輸部総務課 に配属。土 川とコンビ で仕事。	土川元夫 1903—1974	名古屋鉄 道運輸部 部長	13 歳年上	経営悪化の会社 とともに再建。 土川の依頼で社 長就任。逝去前 「会社のことは 一切頼む」の言 葉。1946年より、 土川逝去まで約 30年の関係。
22 巻	田中文雄 (王子製紙 会長) 1910—1998	戦後、GHQ指 令で会社が3 分割され、 その合併が 中島社長の 悲願。	中島慶次 生年不明 1973年頃没 (享年79歳)	戦後、王 子製紙社 長	不明	1947年、中島社 長就任。長い間 督励を受けてきた 大恩人。強い影 響を受け、社員 への思いやりなど 手本としてきた。
25 巻	岩村英郎 (川崎製鉄 会長) 1915—1991	東大の三島 徳七先生の 親友が西山。 三島の薦め で川崎造船 所に1938年 入社。	西山弥太郎 1893—1966	川崎造船 所製鉄工 場技師長・ 後に、川 崎製鉄初 代社長	12 歳年上	馬車馬のように 引っ張ってくれ る西山に必死で ついていだけ。 この人の為なら 命を捨てても良 いとの思い。入 社から西山逝去 まで28年の関係。
27 巻	田中精一 (中部電力 会長) 1911—1999	父と松永は 慶應の同級 生。父は松 永とともに 東邦電力の 創立に役員 として加わ る。父は松 永の片腕。	松永安左エ門 1975—1971	東邦電力 社長	36 歳年上	父の死後、父の 友人小林一三に 就職の相談をす ると、松永に相 談するよう言われ る。松永の「う ちにおれ」の一 言で東邦電力入 り。松永の電力 事業に対する強 い情熱。松永か らの遺書あり。

28 卷	新井正明 (住友生命 名誉会長) 1912-2003	昭和21年(1946)、本店従業員組合初代委員長になり、その時、芦田は渉外窓口。2ヶ月で人事課長に転じてからは直属の上司。	安岡正篤 1898-1983	東洋思想の大家・陽明学者	14 歳 年 上	父が敬慕していた。吉田茂首相を始め戦後の歴代総理のご指南番。生涯の師と仰ぐ。
			芦田泰三 1903-1979	芦田が人事部部長の時出会う。1947年、芦田44歳で社長就任。	9 歳 年 上	会社人生で大きな影響。芦田の期待に応えようとする。経営哲学に感銘。芦田の下で働くことに喜びを感じ、疲れを知らなかった。芦田より社長の指名。
31 卷	石原俊 (日産自動車相談役) 1910-2003	戦後、公職追放後、日本興業銀行から送り込まれた川又の意向で経理部部長に。	川又克二 1905-1986	日産自動車常務・半年後に専務(後に社長)	5 歳 年 上	部下をかわいがるとか、上司を慕うという関係ではない。昭和52年(1977)、川又より社長の指名。最も影響を受けた最大の恩人。
31 卷	稲葉興作 (日本商工会議所会頭) 1924-	大学恩師より、土光社長の石川島芝浦タービンを紹介される。	土光敏夫 1896-1988	石川島芝浦タービン社長(後に石川島播磨重工業社長)	28 歳 年 上	真摯な行動と気迫、気配り、信念と実行力の塊のような土光に感銘。東芝に吸収合併の際、土光社長の石川島播磨重工業に課ごと移る。

33 巻	永野健 (三菱マテリアル相談役) 1923—	叔父や父の知り合いである大槻らの縁で就職。	大槻文平 1903—1992	三菱鉱業人事部副部長(後に三菱金属・社長会長・相談役)	20 歳年上	父は永野6兄弟の一人で永野護(政治家・実業家)。父の知り合いの縁で就職。大槻は経営者として最も尊敬する人物。
35 巻	上山善紀 (近畿日本鉄道相談役) 1914—	貨客課長で運賃改定業務。佐伯に「君は運賃の神様やね。その調子でいいんだよ」とおだてられ、良い会社に入社したと感激する。	佐伯勇 1903—1989	近畿日本鉄道社長(社長時代に大阪商工会議所会頭就任。上山は秘書室長として財界活動補佐)	11 歳年上	佐伯は好奇心の塊で疲れ知らず。新しいことが好きなアイディアマン。早くから薫陶を受けた。火の玉のような佐伯とともに燃焼できた幸せ。

(出所)『私の履歴書 経済人』を基に筆者作成。

生え抜き型の長期密着型メンターは、社外に存在する人生の師や相談相手の場合もあるが、企業内部の上司や先輩が中心である。メンターと出会っている時期は、ほとんどが初期キャリアで、特に20代前半頃が多い。また、恩師や親戚の紹介などの縁でメンターと出会い入社しているケースやある時期の直属上司だったことが多い。メンターとの年齢差は2歳から37歳年上まで幅広いが、概ね10歳から30歳年上である。出会った頃のメンターの役職は、部課長クラス以上が多く、社長がメンターであることも多い。また、メンターは、出会った頃に部課長クラスでも、後に社長に就任していることが多く、社内で高い職位と権力を持った存在である。

メンター関係が形成される過程をみると、プロテジェーがこの人をメンターと見込んで、ついていこうという場合とメンターがプロテジェーを見込んで目をかける場合の両方がみられる。

メンタリング内容は、仕事に関連した日常指導および目標に関連した事業

観・経営観の醸成に影響を受けていることが多い。具体的には、仕事の提供、能力証明の機会付与、仕事に関する助言、キャリアモデルとしての存在、仕事に対する姿勢への共感、人間的な尊敬といった機能が多くみられた。

特に生え抜き型の場合、強いパワーを持ったメンターがプロテジェーを見込んで、高度な仕事を与え、やらせてみて、成果を出すと、さらに次の仕事を与え、そのメンターの期待にプロテジェーが応えることが多い。メンターにとっては、優秀なプロテジェーは自分の片腕であり、仕事を与えることで経営者としての資質を試しつつ、後継者として育成している。

たとえば、石原俊（日産自動車相談役、31巻）は、メンターの川又の意向で経理部の部長となる。その後弱小の輸出部に回され、左遷という言葉が頭をかすめる。対米輸出で大きな成果を収めた後、意に沿わない国内の営業担当に回される。ここでも新車のサニーのヒットで成果をあげる。さらにプリンス自動車工業との合併に際し、販売に関する統合作業を実行する。そして、ついに会長であった川又より指名を受け、65歳で社長に就任している。石原は川又について「私をどう思っていたかはいまだにわからない。最終的には私を信頼し社長に選んでくれたのだろう。ビジネスマンとしての私に最も影響を与えたのは川又さんであり、最大の恩人だと思っている」と記述している。慕い、かわいがられるといった関係ではないが、石原にとって川又はそのキャリアに最も大きな影響を与えたメンターである。

また、企業内のひとつの「閥」といったメンター関係もみられる。浜口らは、レファレント・パーソンとの密接な連関は組織の中で権力への志向性を持つ無形の集団としての「閥」を生み出す可能性を持っていると指摘する¹⁸。土川元夫（名古屋鉄道社長、13巻）のケースでは、合併により、自分側の「閥」が抗争に敗れば、左遷され、権力を握ると、階層上位のポジションについている。「閥」のマイナス作用ともいえる人事に関する派閥抗争が表面化しているケースである。このようにメンター関係が企業内でひとつの「閥」となる可能性は否めない。

次にメンター関係の長さをみてみよう。生え抜き型の長期密着型メンターとの関係は、概ねメンターの逝去まで続いている。出会った頃のメンターは既に部課長クラスや役員であるが、その後ほとんどが社長、会長や相談役となり、さらに逝去前に遺書や遺言によってプロテジェーに後事を託している。生え抜き型のメンターもプロテジェーもともに企業組織に強くコミットし、その中でメンター関係を築いている。このように長期密着型メンターの関係は、ともに企業を成長させる、または事業を通して何かを実現させるという強い信念のもとに成り立っている。

2) 転職型の長期密着型メンターの傾向

転職型の長期密着型メンターは、12名あげられる。このケースをまとめると表4のようになる。

表4 転職型の長期密着型メンター (93～97頁)

掲載巻	経営者名 (掲載時肩書き)と 生没年	メンターに 出会った頃 の状況	メンター名 と生没年	出会った 頃のメン ター肩書 き	年齢差	備考 (『私の履 歴書』によるメ ンターからの影 響)
1 巻	原安三郎 (日本化薬 社長) 1884-1982	早稲田大学 高田総長より山本紹介。 山本の紹介 で三井物産 の就職試験、 結局山本の 紹介で薬丸 金山の仕事。	山本条太郎 1867-1936	三井物産 常務 (後 に衆院議 員・南満 州鉄道株 式会社総 裁)	17 歳年上	山本の依頼で、 出版社金港堂の 経営整理、日本 硫黄の仕事など を行なう。山本 の判断力の正確 さ、国家的見地 など事業観・人 生観に一番大き な影響受ける。

1 巻	石坂泰三 (経団連会長) 1886-1975	逋信省での 直属上司下 村貯金局長 の簡易保険 の提唱に、 民間保険業 界の反対。 特に第一生 命の矢野と の対立。	矢野恒太 1865-1951	第一生命 創業者・ 社長 (後 に会長)	21 歳 年 上	矢野の引きで転 職。矢野に代わ り実際の会社の 運営。型破りだ が一緒にいて、 大なり小なりの 影響を受けてい る。昭和21年 (1946) まで32 年間第一生命に。 支配人、専務、 社長を勤める。
2 巻	河合良成 (小松製作 所社長) 1886-1969	農商務省時 代に米騒動 の責任をとっ て退職。33 歳の時、郷 の紹介で東 株入り。	郷誠之助 1865-1942	実業家・ 貴族院議 員・東京 株式取引 所理事長	21 歳 年 上	郷とは遠い婚戚 関係。東株入り 後、郷の片腕と なり、子分的存 在となる。郷の 退任とともに東 株退職。郷の紹 介で日華生命常 務。
2 巻	足立正 (日本商工 会議所会頭) 1883-1973	三井物産入 社で藤原の もとで働く。 1911年、王 子製紙の再 建に向かった 藤原より誘 われる。	藤原銀次郎 1869-1860	王子製紙 専務 (192 0年から18 年間社長・ 後に商工 大臣)	14 歳 年 上	藤原は昔からの 知り合い。三井 物産入社後、藤 原が台北支店長 をしており、台 北へ赴任。その 後、藤原より窮 地の王子製紙に 誘われ転職。
3 巻	大川博 (東映社長) 1896-1972	鉄道院に20 数年勤めた 後、五島よ り引きがあ り転職。	五島慶太 1882-1959	東急グルー プ創業者・ 東京急行 電鉄社長	14 歳 年 上	自分の一生を託 す人との判断。 五島より実際の 指導。昭和26年 (1951)、五島に 依頼され、厳し い経営状況の東 映社長に。

3 卷	藍沢彌八 (東証理事長) 1880-1969	哲学館学模 (日大)卒業 後、原の ところで書生 に。裁判官 志望だった が、原の薦 めで金港堂 に入社。	原亮一郎 生没年不明	出版 社 金 港堂主人	不明	出版社の仕事後、 原の薦めで株の 世界に入る。株 暴落で無一文に なり、満州に二 年間。その後、 身の振り方を原 に相談。
			山本条太郎 1967-1936	三井物産 常務	13 歳 年 上	山本は原の娘婿。 相談相手。
5 卷	萩原吉太郎 (北海道炭 礦汽船社長) 1903-2001	入社後すぐ 二年の病氣 療養。三井 物産から三 井合名に移 ってきた島 田の秘書に なる。	島田勝之介 (生没年不明)	三井合名 (後に北海 道炭鉱汽 船会長)	不明	島田が北炭の会 長に移ったのを きっかけに、北 炭に移る決心。 秘書部長に。島 田の度胸の大き さに感心。1955 年に入り、島田 の健康が優れな くなくて、社長 に就任。
6 卷	奥村政雄 (日本カー バイド工業 社長) 1879- 1966	大正5年(19 16)、社長が 岩崎久弥か ら小弥太に 代わる。	岩崎小弥太 1879-1945	三菱財閥 4代目当 主・大正5 年、38歳 の時、三 菱合資3 代目社長	同 い 年	大蔵省より三菱 合資に移った後、 小弥太社長より 20年に渡り厚い 信望。しかし、 内部の波紋もあ り、昭和7年(1 932)、理事の時 54歳で三菱退職。

15 卷	神谷正太郎 (トヨタ自動車販売社長) 1898-1980	日本GMに見切りつけ、国産メーカーに移る希望。東洋綿花の岡本より、豊田を紹介される。	豊田喜一郎 1894-1952	トヨタ自動車創始者(1950年、労働争議で社長辞任)	4 歳 年 上	豊田に会い、販売任せるとの言葉受ける。熱情、スケール、人格に心酔し、入社。豊田の全面の信頼を得て、期待を裏切らないよう万全の努力。
17 卷	西川政一 (日商岩井相談役) 1899-1986	鈴木商店が破綻し、新会社日商株式会社に創立より入る。小麦課は落合と二人の課。	落合豊一 生没年不明	日商株式会社小麦課課長(後に社長)	不明	小麦課に引っ張り、新生日商で直接指導を受けた。最も尊敬する人物。長年、落合の暖かい肌に触れ、直接の膝下で指導を受けた人は他にいない。落合急逝で社長就任。
19 卷	加藤誠之 (トヨタ自動車販売会長) 1907-	神谷は日本GMの2年先輩。トヨタに移った神谷からの強い誘いでふんぎりがつく。	神谷正太郎 1898-1980	トヨタ自動車広告部長	9 歳 年 上	神谷より40年の薫陶。神谷より社長の依頼。神谷流哲学は身体の一部。1930年に日本GM入社から50年の関係。
			豊田喜一郎 1894-1952	トヨタ自動車創始者	13 歳 年 上	外貨獲得による国家貢献の信念、国産車に賭けるすさまじい情熱に打たれる。1935年、入社から豊田逝去まで17年の関係。

38 卷	松原治 (紀伊国屋 会長兼CEO) 1917-	東大の先輩 に身の振り 方を相談。 紀伊国屋書 店の田辺社 長の危なっ かしい経営 をみていら れないので 書店に入ら ないかの言 葉。	田辺茂一 1905-1981	紀伊国屋 創業者・ 社長	12 歳 年 上	昭和25年(1950)、 32歳の時、田辺 に出会う。天衣 無縫で私利私欲 に走ることがな い人柄。天命を 感じ、この人と やってみようと思 う。昭和53年 (1978)頃から 田辺が社長の依 頼、昭和55年 (1980)、社長就 任。
---------	----------------------------------	---	-------------------	--------------------	-------------------	---

(出所)『私の履歴書 経済人』を基に筆者作成。

転職型の長期密着型メンターは、メンターが自分の企業に引いてくれる、もしくはメンターが関係している企業の仕事をプロテジェーに任せることが多い。

メンターと出会っている時期は、大川博(東映社長、3巻)を除けば、全て初期キャリアである。また、生え抜き型と同じく、恩師の紹介、縁戚関係、親類同様の付き合いなどの縁がメンターとあったり、ある時期の直属上司だったりすることが多い。もしくはメンターがプロテジェーを見込んで、自分の会社に引いている。メンターとの年齢差は、不明なケースもあるが、同い年から21歳年上までとなっている。メンターは概ね10歳から20歳くらい年上である。出会った頃のメンターの役職は、社長が多く、自分の会社に引くパワーを持った存在である。

メンター関係が形成される過程をみると、生え抜き型と同じく、プロテジェーがこの人をメンターと見込んでついていこうという場合とメンターがプロテジェーを見込んで目をつける場合の両方がみられる。但し、転職型の場合は、特に転職時にメンターから引きがあるか、プロテジェーがメンターについていくという決心をしている。

具体的なメンタリングは、仕事に関連した機能が多く、仕事の提供、能力証明の機会付与が多くみられた。生え抜き型と同様、メンターがプロテジェーを見込んで、次々と高度な仕事を与えている。それはメンターが関係する企業の再建である場合も多い。プロテジェーはメンターから、厚い信望を得て、その信望を裏切らないように行動している。

また、生え抜き型と同じく、ひとつの「閥」になっているメンター関係もみられる。河合良成（小松製作所社長、2巻）は、メンター郷誠之助の片腕となって活躍し、子分的存在であった。郷を囲んで集まる親睦会として発足した番長会は、正力松太郎や伊藤忠兵衛、永野護らのメンバーで構成された財界でひとつの「閥」として注目されたネットワークである。

メンター関係の長さについては、記述だけではわからないケースも多いが、メンターが逝去前に社長就任を依頼したり（松原治、紀伊国屋会長兼CEO、38巻）、メンターの急逝で後任の社長となるケース（西川政一、日商岩井相談役、17巻）がみられた。他のケースも概ね、出会ってから亡くなるまでその関係は続いていたと推測できる。

転職型の長期密着型メンターの特徴として、メンターがプロテジェーを自社に引くだけの高い職位や権力を持ち、仕事の能力を見込んだプロテジェーに仕事を任せ、長年自分の片腕としていることである。プロテジェーは、メンターの仕事の進め方や経営観に大きな影響を受けている。つまり、生え抜き型と同じく仕事に関連した日常指導および目標に関連した事業観・経営観の醸成に影響を受けていることが多い。

3) 後継者型の長期密着型メンターの傾向

後継者型の長期密着型メンターは、11名あげられる。このケースをまとめると以下の表5のようになる。

表 5 後継者型の長期密着型メンター (99～102頁)

巻	経営者名 (掲載時肩書き) と生没年	メンターに出会った頃の状況	メンター名 と生没年	出会った頃のメンター肩書き	年齢差	備考 (『私の履歴書』によるメンターからの影響)
2巻	中山均 (日銀政策委員会委員) 1886-1966	父の「誰か偉い人について修業しろ」の言葉で金原と半年起居をともにする。	金原明善 1832-1923	金原財団理事 (天竜川の治水事業に私財つぎ込む)	54歳年上	起居をともにし、かばん持ち。慈善事業・公共事業に人生を捧げた姿に多大な影響。年をとればとるほど、その偉大さに心を打たれる。金原の孫娘と結婚。
			中山誠一 (父) 生没年不明	浜松銀行経営者	不明	母の死去で実家に戻り、父の経営する浜松銀行入行。
2巻	山本為三郎 (朝日麦酒社長) 1893-1966	大正6年(1917)頃、根津の経営する加富登麦酒との合併話。	根津嘉一郎 1860-1940	加富登麦酒経営者	33歳年上	父の逝去した翌年に合併。根津に父のような親しみ感じ、かわいがられる。誰よりも話をし、対等に遊び、付き合うことのできる人。生涯を通じて大きな影響。

2 卷	藤山愛一郎 (外相) 1897-1985	父の「お前 はおれの跡 を継いでや るべきだ。 サラリーマ ンになんか なるべきで ない」との 言葉。	藤山雷太 (父) 1863-1938	父の恩師 は福沢諭 吉。渋沢 栄一の依 頼で大日 本製糖再 建。藤山 財閥築く。	34 歳年上	留学後、父の薦 めで小さな会 社の社長を歴 任。父は仕事 を与え、社 長業を学ば せた。父と 事業方針の ことでけん かをしたこ ともある。折 れたが父も 何も言わな かった。愛一 郎が45歳の 時父逝去。
5 卷	諸井貫一 (秩父セメ ント社長) 1896-1968	「理想の事業 経営は自分 の一生だけ ではできな いから、俺 の理想を受 け継いでや ってくれ」の 言葉。	諸井恒平 (父) 1962-1941	秩父セメ ント創業 者・社長	34 歳年上	父の師は、親 戚関係にあ った渋沢栄 一。渋沢の アドバイス により父は 息子を実業 界に入れる。 貫一が45歳 の時父逝去。
			大友幸助 生没年不明	秩父セメ ント常務	不明	父を支え、二 代目社長とな った大友の影 響。
6 卷	中部謙吉 (大洋漁業 社長) 1896-1977	高等学校卒 業後、14歳 で家業の手 伝い。	中部幾次郎 (父) 1866-1946	大洋漁業 初代社長・ 家は祖父 の代から 魚運搬問 屋	30 歳年上	父の商売みて 育つ。商売 のコツ教わ る。父が背 後にいたか ら大胆な商 売ができた。 5歳年上の 兄が二代目。 謙吉が50歳 の時父逝去。

7 卷	鹿島守之助 (鹿島建設 会長) 1896-1975	大正11年 (1 922)、外交 官としてド イツ赴任の 際、船の中 で鹿島精一 に出会う。	鹿島精一 (義父) 1875-1947	鹿島組組 長3代目 (後に株式 会社で社 長)	21 歳 年 上	鹿島精一の長女 との縁談。昭和 2年 (1927)、結 婚、婿養子。昭 和11年 (1936)、 鹿島の事業に初 めて関係。昭和 13年 (1938)、 精一が会長に退 き、社長就任。
13 卷	安西正夫 (昭和電工 社長) 1905-1972	生家の隣が 森宅。鐘紡 に勤めてい たが結婚の 翌年 (1932)、 森より日本 電工に来る よう招き。	森轟昶 (義父) 1884-1941	森コンツェ ルン創業 者・日本 電工社長	21 歳 年 上	娘婿となった縁 から森の事業に 参画する宿命。 日本電工で重い 責任を負う。信 念、独特の強気 など、様々な影 響大。敬愛して やまない偉大な 事業家。入社か ら森の逝去まで 9年。
24 卷	黒田暲之助 (コクヨ会 長) 1916-	入社に反対 した父が、 他人以上に 自分を律せ よという厳 しい言葉。	黒田善太郎 (父) 1879-1966	コクヨ創 業者	37 歳 年 上	物心ついた時か ら、家長として、 店の主人として 威厳を持った姿 に畏敬の念。父 の性根の座った 事業観。暲之助 が50歳の時父逝 去。

25 巻	水野健次郎 (美津濃社長) 1913-1999	大学卒業後、大日電線に入社。1942年、家業の美津濃に取締役として入社。	水野利八 (父) 1884-1970	美津濃創業者	29 歳年上	父のスポーツの普及、体力向上が自分にできる報国の道との信念。父の経営哲学を徹底。二代目としての道を模索。先人を乗り越える気概で経営。56歳の時、父逝去。
26 巻	五島昇 (日本商工会議所名誉会頭) 1916-1989	父への反抗心から事業は継がないと決めていたが、弟の戦死で事業を継ぐ。	五島慶太 (父) 1882-1959	東急グループ創業者	34 歳年上	弟の死で父の弱さを見て、反抗できなくなる。事業を引き継がせたい気持ちを理解。東映再建にあたり事業の鬼を見る。42歳の時、父逝去。
38 巻	林原健 (林原社長) 1942-	1961年、大学2年で、父死去。19歳で社長就任。1964年に井深に出会う。	井深大 1908-1997	ソニー社長	34 歳年上	大学を卒業した22歳の時、井深に出会い、逝去まで33年に渡り指導を受ける。独自技術を開発する方向を決める大きな力となる。

(出所)『私の履歴書 経済人』を基に筆者作成。

後継者型の長期密着型メンターは、先代の実父の場合30歳前後年上であり、メンターが義父の二つのケースでは21歳年上となっている。実父、義父以外のメンターでは、山本為三郎（朝日麦酒社長、2巻）、林原健（林原社長、38巻）のケースのように、父逝去後、父ほど年齢が離れた30歳くらい年上がメンターとなっている。

メンター関係が形成される過程をみると、実父がメンターの場合、幼少期より父親の仕事をする姿をみて育ち、仕事や目標に関連した機能が多い。義父がメンターの場合、初期キャリアにおける結婚をきっかけとして、後継者として、責任ある仕事を任されるようになっている。またはメンターの仕事に対する姿勢への共感といった機能が多い。

中山均（日銀政策委員会委員、2巻）の場合は異質なケースだが、父の「人間は学校を出ただけではだめで、誰か偉い人について修業しろ」の言葉で、大学卒業後、54歳年上の金原と半年間起居をともにする。金原の生き方に共感し、その後、慈善事業に尽くし、つつましい生活をし、学生の面倒をみるという金原と同様の道を歩んでいる。中山にとって金原はまさに人生の師そのものである。

次にメンター関係の長さについては、プロテジェーが40代から50代の頃にメンターが逝去するまでその関係が続いている。

このように後継者型の長期密着型メンターは、ほとんどが父や義父といった先代であり、その関係はメンターが逝去するまで続いている。メンタリングは仕事や目標に関連し、特に仕事に対する姿勢への共感のメンタリングが強い。

4) 創業型の長期密着型メンターの傾向

創業型の長期密着型メンターはほとんどみられず、表6のようにまとめられる。

表6 創業型の長期密着型メンター（103～104頁）

掲載巻	経営者名 （掲載時肩書き）と生没年	メンターに出会った頃状況	メンター名と生没年	出会った頃のメンター肩書き	年齢差	備考（『私の履歴書』によるメンターからの影響）

30 卷	石井久 (立花証券 会長) 1923-	証券業界入 りでお世話 になった天 沼両平より 高橋の紹介。 1948年、初 めて高橋宅 訪問。	高橋亀吉 1891-1977	経済評論 家・経済 史研究者	32 歳 年 上	尊敬してやま ない最高の師。金 融的な経済の見 方から知恵を盗 み、株式相場に 応用。親近感を 覚え、勉強すれ ば自分もやれる という励みになっ た。出会ってから 高橋逝去まで 約30年。
---------	------------------------------	---	-------------------	----------------------	-------------------	---

(出所)『私の履歴書 経済人』を基に筆者作成。

表6の石井久の場合、長期密着型メンターは、外部の相談相手であり、師という存在である。メンターの知恵を盗み、スキルの見本としている。

創業型の経営者の場合、表2にまとめたようにメンターの存在やその影響がもっとも少ない。メンターが存在する場合も、ある一時期に仕事や金銭を提供するスポンサーであることが多い。または、創業型の強い人間関係は、事業のパートナーにみられることが多い。

たとえば、平塚常次郎(日魯漁業社長、3巻)は、26歳の時に生涯の仕事のパートナーである堤清六と出会い、1909年、二人で堤商会を発足させる。1931年に堤が死去すると事業がむなしく感じられるほど、強い絆のパートナーであった。

このように創業型の場合、長期密着型メンターはほとんどみられず、存在しても外部の相談相手か、ある一時期のメンターであることが多い。

4. 若干のまとめ

『私の履歴書 経済人』(1~38巻)の中から経営者の長期密着型メンターの分析において、①メンターに出会った時期、②出会った時の状況とメンターの役職、③メンターとプロテジェーの年齢差、④メンター関係の年数、⑤具体的なメンタリング内容は、以下のようにまとめられる。

まずメンターに出会った時期は、プロテジェーのキャリア・ステージからみると、どの種類の経営者も、ほとんどが初期キャリアである。レビンソンやクラムは、メンターとの関係は初期キャリアでより重要と指摘している¹⁸。それは初期段階でのキャリアがその後のキャリアを大きく規定し、影響するからである。本稿の分析からも、やはりキャリア・ステージの初期段階で強いパワーを持った良きメンターに出会うことが望ましいと言える。

ふたつめの、メンターに出会った時の状況とメンターの役職については、メンターは出会った時既に高い職位や権力を持った部課長クラスや役員クラスの場合が多い。生え抜き型と転職型の場合は、恩師や親戚の紹介などの縁でメンターと出会い入社していたり、ある時期の直属上司だったことからメンター関係が続くことが多い。後継者型のメンターは、ほとんどが身内である先代としての実父や義父である。創業型には、長期密着型メンターはほとんどみられず、存在するのは事業のパートナーであった。

三つ目はメンターとプロテジェーの年齢差である。メンターとの年齢差についてレビンソンは、ふつう8歳から15歳年上であるという。年齢差はこれくらいが普通で、ありすぎると親子の関係のようになり、なさすぎると同輩のような気持ちになりやすいとしている¹⁹。実際には、メンターとプロテジェーの年齢差は、出会った際の役職に大きな差があるため、10歳から30歳くらいの年齢差があることが多かった。

四つ目のメンターとの関係の長さについては、クラムは、メンター関係は、普通2年から5年継続すると述べている²⁰。しかしながら、長期密着型メンターとの関係の場合、初期キャリアに関係が始まり、メンターが逝去するまで続いているケースが多い。メンターの年齢や逝去した年齢にも因るが、その関係は数十年続いている、長い場合は5、60年に渡る。非常に長い強固な関係で、まさに仕事を通じて人生をともにしている。

最後に具体的なメンタリング内容についてまとめてみよう。長期密着型メンターのメンタリング内容は、仕事に関連した日常指導および目標に関連し

た事業観・経営観の醸成への影響が多い。具体的なメンタリングには、仕事の提供、能力証明の機会付与、仕事に関する助言、キャリアモデルとしての存在、仕事に対する姿勢への共感、人間的な尊敬といった機能が多くみられる。メンタリングの内容は、類型別に違うというより、メンターが社内是否存在するか、社外に存在するかで違うことが多い。社内の長期密着型メンターは、優秀なプロテジェーを片腕とし、後継者として育成している。経営者としてふさわしいか仕事を与え、その能力を試しているようにみえる。生え抜き型とメンターとの関係は、企業内での「閥」になりやすい面もあるが、メンターにとってプロテジェーは事業を託す相手であり、プロテジェーにとっては、メンターから事業を引き継ぐといった相互性を持っている。これに対し、社外のメンターは、長期密着型のケースは少なく、その機能は助言や相談、仕事に対する姿勢へ共感するというものにとどまっている。

このように長期密着型メンターは、主に社内存在している。プロテジェーはメンターを見込んでついていく、メンターは高い職位や権力を持ちプロテジェーを見込んで目をかけるという関係にある。メンターは高度で責任ある仕事を任せ、プロテジェーはその期待に応じて成果を出している。プロテジェーは、長期間をかけて経営者として育てられ、必要な経営能力を身につけている。そこにはメンターにもプロテジェーにも共通した企業組織への強いコミットがある。

さて、ここまで長期密着型メンターについて分析してきたが、ある一時期にのみ影響を与えるメンターと長期密着型メンターの比較はひとつの課題である。また、今回丁寧に行えなかったキャリア・ステージ毎のメンタリングの変化やメンターの役割を分析することも課題である。これらの点については、今後より研究を発展させていきたい。

<注>

1 アメリカを中心に1970年代後半頃から行われてきた多くの研究から、メンターの機能であるメンタリング (mentoring) がメンタリングを受ける個人プロテジエー (protégé) のキャリア形成に好ましい影響を与えることが実証されてきた。たとえば、代表的なものに以下のような研究があげられる。

Hunt,D.M.&Michael,C., “Mentorship:A career developmental tool.” *Academy of Management Review*, Vol.8, 1983,pp.475-485,Kram,K.E., “Phases of the mentor relationship.” *Academy of Management Journal*, Vol.26, 1983,pp.608-625,Kram, K.E., *Mentoring at Work :Developmental Relationships in Organizational Life*, 1985, Scott, Foreman and Company. (渡辺直登、伊藤知子訳『メンタリング』白桃書房 2003) ,Zey,M.G.,*The Mentor Connection*,1984,Dow Jones-Irwin.

2 『私の履歴書 経済人』(1～24巻) 日本経済新聞社、1980年・1986年。

『私の履歴書 経済人』(25～38巻) 日本経済新聞社、2004年。

3 たとえば、以下のような研究があげられる。萬成博『ビジネス・エリート』中公新書、1965年。萬成博、J.C.アベグレン「現代日本の経営者像 1960～1970」日本労働協会雑誌149号、1971年、2～14頁。山本慶裕、高瀬武典「ビジネス・エリートの地位達成過程」日本労働協会雑誌337号、1987年、21～32頁。J.ヒルシュマイヤー、由井常彦『日本の経営発展：近代化と企業経営』東洋経済新報社、1977年。浜口恵俊編『日本人にとってキャリアとは ～人脈の中の履歴』、日本経済新聞社、1979年。鳥羽欽一郎『日本における企業家・経営者の研究』早稲田大学産業研究所、1988年。石川健次郎「日本における企業経営者の供給源」(安岡重明編『近代日本の企業者と経営組織』収蔵、同文館出版、2005年、3～42頁)。

4 萬成博、前掲書、1965年。

5 萬成博、J.C. アベグレン、前掲書、1971年。

6 山本慶裕、高瀬武典、前掲書、1987年。

- 7 鳥羽欽一郎、前掲書、1988年。
- 8 石川健次郎、前掲書、2005年。
- 9 萬成博、前掲書、1965年、36頁。
- 10 浜口恵俊、前掲書、1979年。
- 11 Hall, D.T., *Careers in organizations*. Goodyear Publishing company, Inc., 1976.
- 12 Levinson, D., et al. *Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf, 1978, (南博訳『ライフサイクルの心理学』上・下、講談社学術文庫、1992年) Schein, E.H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978, (二村敏子、三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991年) Schein, E.H. & Van Maanen, S. "Improving the Quality of Work Life: Career Development," *Improving Life at Work*, Hackman, J.R. & Suttle, J.L. (eds.) Santa Monica: Goodyear, 1977.
- 13 Kram, K.E., op.cit., 1985.
- 14 Kram, K.E., op.cit., 1983, pp. 608-625, Kram, K.E., op.cit., 1985.
- 15 筆者は、クラムの2つの機能を基に、図表1のように新たにメンタリングの機能を定義している。詳細は、合谷美江『女性のキャリア開発とメンタリング』文眞堂、1998年を参照いただきたい。
- 16 合谷美江「経営者のキャリアにおけるメンターの役割と影響—日本経済新聞『私の履歴書 経済人』の分析から—」『現代経営研究』第7号、2000年、1～23頁。合谷美江「経営者のキャリアにおけるメンターの役割と影響—日本経済新聞『私の履歴書 経済人』の分析から—」横浜市立大学博士課程単位取得論文(未公刊論文)、2001年。合谷美江「経営者のキャリアとメンター—日本経済新聞『私の履歴書 経済人 1～38巻』の分析から—」『国際経営論集』第30号、神奈川大学経営学部、2005年、87～110頁。
- 17 合谷美江、前掲書、2005年の結論をまとめると図表2のようになる。
- 18 Levinson, D., op.cit., 1978, Kram, K.E., op.cit., 1985.
- 19 Levinson, D., op.cit., 1978.

20Kram,K.E., op.cit.,1985.

＜参考文献＞

- (1) 青沼吉松『日本の経営層：その出身と傾向』日本経済新聞社、1965年。
- (2) 麻生誠『学歴と生きがい：“学閥”への抵抗と追従』、日本経済新聞社、1977年。
- (3) 麻生誠『大学と人材養成：近代化に果たす役割』中央公論社、1970年。
- (4) 大沢武志『経営者の条件』岩波新書、2004年。
- (5) 久村恵子「企業におけるメンタリング行動に関する研究」産業・組織心理学会第12回大会発表論文集、1996年、123～125頁。
- (6) 久村恵子「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巻(2号)、1997年、81～100頁。
- (7) 浜口恵俊『間人主義の社会日本』東洋経済新報社、1982年。
- (8) 浜口恵俊、公文俊平編『日本的集団主義 その真価を問う』有斐閣選書、1982年。