

メンタリング経験者によるメンタリング行動の提供動機と メカニズムの探索的研究

—自己決定理論と社会的交換理論からのアプローチ—

藤本 邦男*

Exploratory study on motives and mechanism of mentoring behavior
by mentor with experiences as mentee:
An approach based on self-determination theory and social exchange theory

Kunio FUJIMOTO

To elucidate the motives and mechanism of mentoring behavior by mentors with experience as mentees, semi-structured interviews were conducted with 11 individuals in private enterprises. Qualitative data were classified according to self-determination theory to visualize the process by which mentoring experiences intrinsically motivate to provide mentoring behavior for others, with reference to the Modified Grounded Theory Approach (M-GTA).

The motives to provide mentoring behavior based on mentoring experiences were classified into three categories: one's own needs, pay-it-forward, and awareness of human resource development. Taking into consideration of the social exchange theory, mentoring behavior was provided to mentee as a “pay-it-forward” of benefits obtained through mentoring experience, with a social exchange relationship between “oneself” and “organization,” based on awareness of contribution to the organization. Also, using the self-determination theory, “pay-back” to mentor was explained by contributions to growth of the organization via providing mentoring behavior as human resource development, based on internalization of mentor's intention to enhance the organization.

Keywords : mentoring experience, pay-it-forward, self-determination theory, social exchange theory, return a favor, M-GTA

1. 問題意識

メンタリングとは、職場における知識や経験の豊かな人々（＝メンター）と経験の浅い人々（＝メンティ）との間でお互いのキャリア発達を目指す互恵的な関係性を指す（Haggard et al., 2011; Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007）。近年、終身雇用の崩壊に伴い、キャリアの舵取

りが個人に委ねられ始める中、個人のキャリアを支援する人的資源の1つとしてメンタリングが着目されているが、そのような人的資源を組織がマネジメントする視点は希薄である（麓, 2019）。そのため本研究では、個人のキャリアを支援する人的資源のマネジメントへの新たな視点の提供を目指し、自発的なメンタリング行動の提供メカニズムを検討する。

他者からメンタリングを受ける（以下、メンタリング経験）と自身も他者にメンタリング（以

* エーザイ株式会社

下、メンタリング行動)を提供する(Fagenson & Amendola, 1993; 久村, 1999; Ono & Kato, 2003),あるいはメンターになる意思を持つ(Allen et al., 1997a, 1997b; Chun et al., 2010; Ragins & Scandura, 1999)現象が認識されている(Allen et al., 2004; Allen, 2007; 麓, 2012; 林, 2021)。しかし,メンタリング経験者が何故,どのように,他者にメンタリング行動を提供するのか,というプロセスとメカニズムを解き明かす知見は少ない(Maynard-Patrick, 2014)。そのため,メンタリング経験が組織内の他者へのメンタリング行動を促すメカニズムの解明が本研究の問題意識である。

メンタリング経験者が他者にメンタリング行動を提供するメカニズムについて,理論的な検討は依然として発展途上にある。先行研究では,役割モデルをお手本とする学び(Ono & Kato, 2003)や義務感(Maynard-Patrick & Baugh, 2019)が指摘されている。役割モデルをお手本とする学びについて(Ono & Kato, 2003),メンタリング経験を通じたメンターの行動の模倣により他者へのメンタリング行動の提供に結び付く論理が考えられる。しかし,Fagenson & Amendola (1993)では,メンタリング経験においてメンターの役割モデルがメンティに知覚されていないことが確認されている。同研究を踏まえると,役割モデルの模倣に基づくメンタリング行動の提供動機の形成に関する根拠は定かではない。

他方で,返報性の原理に基づいて(Gouldner, 1960),メンタリング経験から生じる負債感が他者への間接的な返報の義務感を生じさせ,"pay it forward"(以下,恩送り)としてメンタリング行動の提供を促すという主張がある(Maynard-Patrick & Baugh, 2019)。恩送りは,他者から支援・親切・贈与などの利他行動を受した受け手が,その後に別の第三者に対して

おこなう利他行動,およびその一連のプロセスを指す(白木, 2018)。恩送りは,メンタリング経験で受けた恩恵を他者へのメンタリング行動の提供によって返す行為について,論理的な説明を提供するものと考えられる。しかし,恩送りを生むプロセスには,感謝など他のメカニズムの報告もある(白木, 2018)。そのため,メンタリング経験に基づく恩送りとしてのメンタリング行動の提供プロセスにおいて,負債感による義務感とは別の心理的なメカニズムを経る可能性が考えられ,より精緻な理論的検討が必要であろう。

そこで本研究では,理論的枠組みとして社会的交換理論(Cropanzano & Mitchell, 2005)と自己決定理論(Deci & Ryan, 2000)を援用し説明を試みる。社会的交換理論を用いる理由は,社会的交換関係の枠組みでメンター・自身・メンティ間でのメンタリング行動の授受を捉えることにより,先行研究では捉えられていなかったメンターへの返報を含めた理解が可能になると考えるからである。そして,自己決定理論を用いる理由は,2つある。1つ目は,自己決定理論の動機づけの分類に基づき,メンタリング経験に基づく動機の形成過程を詳細に分析できるためである。2つ目は,メンタリング経験のどのような要因がメンタリング行動の提供を引き起こすかについて,自己決定理論に照らすことにより,メンターの考えを自身の価値観と調和させる内面化に基づいて,動機形成に関する説明が可能になると考えるからである。

まず,社会的交換理論に基づきメンタリング行動の授受の説明を試みるうえで恩送りの考え方が世代継承性を背景とする点に着目する(大野, 2018)。世代継承性は,次世代を確立させ,導くことへの関心と定義される(Erikson, 1950)。世代継承性はメンターが備える特性とされ(Erikson, 1950),メンタリング経験は世

代継承性を高め (Peterson & Stewart, 1996), 世代継承性は他者へのメンタリング行動の提供を促す (Musselman & Becker, 2024)。そのため、メンタリング経験に基づくメンタリング行動の提供は、世代継承性を背景とした恩送りとしてなされ则认为られる。また、メンターへのお返しについて、Lapointe & Vandenberghe (2017) では、メンタリング経験を通じて上司の意図を組織成果向上と知覚し、組織貢献をもって恩返しがなされると論じている。

上記の議論を踏まえ、社会的交換理論に基づく、メンタリング経験を受けた個人は、メンターへの恩返しへと動機づけられる。その手段が、他者へのメンタリング行動の提供を通じた人材育成に基づく組織貢献である。そして、他者へのメンタリング行動の提供は、世代継承性で議論される、次世代への貢献を意図した恩送りとしてなされる可能性がある。

次に、自己決定理論に基づく、外的な要因であるメンタリング経験を通じ、メンターの意図の内面化により統合的調整がもたらされ、自身のメンタリング行動が促されるメカニズムが考えられる。外発的動機づけのうち、統合的調整は、自身の価値観と行動における価値観が一致し、自発的に行動する状態を指す (Deci & Ryan, 2008)。外発的動機づけの中で最も自律性の高い統合的調整をもたらす内面化が生じる理由は (Deci & Ryan, 2008)、メンタリング経験により世代継承性が高まることにより (Peterson & Stewart, 1996)、次世代への貢献を重要視するためとされる。

以上の議論を踏まえ、本研究では恩送りを鍵概念とし、以下の RQ を設定しメンタリング経験者に定性的調査を行い、メンタリング行動の動機が形成されるメカニズムと提供に至るプロセスを探索的に検討する。

RQ：メンタリング経験者によるメンタリング行動は、どのように動機が形成され、どのようなプロセスを通じて提供されるのか

2. 先行研究レビュー

2.1 メンタリング概念

メンタリング行動は、キャリア上昇に関するキャリア的機能と専門的な役割におけるアイデンティティや有能感の促進に関する心理・社会的機能の2つの分類が支持されている (Kram, 1985; 小野, 2000)。キャリア的機能には、スポンサーシップ、訓練、推薦と可視性、保護、やりがいのある仕事の割り当てがあり、心理・社会的機能には、役割モデリング、受容と確認、カウンセリング、交友がある。メンターの職務経験、価値観、信念に基づく経験の共有とアドバイスを通じた支援は、メンティの組織社会化からマネジメント開発、キャリア発達まで幅広く含まれるため、メンタリング行動を通じた関係性は長期に亘る (Joo et al., 2012; 出野, 2016)。また、心理・社会的機能に基づき、無条件の肯定や尊重、心配や悩みの共有、仕事以外の付き合いなどを含む社会的な交流を重視した行動が提供される (久村, 1997; 1999)。そのため、メンタリング行動を通じた関係では、感情的な結びつきを特徴とする特異的な関係性が認められる (Ivey & Dupré, 2022)。

メンタリングを経験すると、メンティはスキルに自信を持てるようになり、職務満足感 (Allen et al., 2004) やキャリア満足 (Allen & Eby, 2004) に留まらず、天職と知覚する感覚 (Ensher & Ehrhardt, 2022) をもたらし、組織コミットメント (Woo, 2017) や主観的な well-being (Wen et al., 2019) を増大させ、キャリア・プラトーの知覚を低減させることから (Kao et al., 2022)、離転職意思を低減させる

(Burke & McKeen, 1997)。また、メンターがメンタリング行動を提供すると、メンター自身の職務満足感や組織コミットメントを高めることから (Ghosh & Reio, 2013)、メンタリングはメンターとメンティの互恵的な関係性である。

2.2 メンタリング経験と他者へのメンタリング行動の提供との関係

先行研究では、メンタリング経験によるメンタリング行動の提供への影響が実証されている (Fagenson & Amendola, 1993; 久村, 1999; Ono & Kato, 2003)。また、メンターになる意思に対するメンタリング経験の影響が実証されており (Allen et al., 1997a, 1997b; Chun et al., 2010; Ragins & Scandura, 1999)、メンタリング経験が自身のメンタリング行動の提供動機の形成に影響を与えることが知られている (Allen et al., 2004; Allen, 2007; 麓, 2012; 林, 2021)。

メンタリング経験がメンタリング行動の提供を引き起こすメカニズムに関して、大きく 2 つの視点が確認されている。1 つ目の視点は、メンティがメンターの行動を観察し模倣することでメンタリング行動を提供するようになるメカニズムである。Ono & Kato (2003) では、メンタリング経験がメンタリング行動に与える影響の実証分析を通じて、メンターの役割モデルをお手本とする学びを得ている可能性が指摘されている。しかし、同研究ではメンタリング経験におけるメンターの役割モデルの観察と模倣の検討はなされていない。また、メンタリング関係とメンタリング経験がその後のメンタリング授受に与える影響を検討した Fagenson & Amendola (1993) では、メンティはメンターからの役割モデルの提供を知覚しておらず、また、メンタリング経験は、メンティによるメンターの役割モデルの知覚に影響していないと指

摘されている。同研究を踏まえると、メンターの役割モデルは、メンタリング経験においてメンティからはさほど意識されておらず、メンティによる模倣を生じさせるほどの影響力は有していない可能性がある。そのため、役割モデルの模倣によるアプローチのみでは、メンティに影響を実質的に与えないメカニズムに基づく結果、メンタリング行動の提供動機に対する理解が限定的になる可能性がある。

2 つ目の視点は、メンターから受けたメンタリング経験が恩送りとして他者へのメンタリング行動の提供をもたらすメカニズムである。定性的調査では、メンタリング経験は同じ組織の他者に恩送りとしてメンタリング行動の提供をもたらすとの報告がなされている (Iancu-Haddad & Oplatka, 2009; Kalinka, 2020; Omeechevarria, 2019)。例えば、Kalinka (2020) によるボランティア団体の 16 名への質的調査では、メンタリング経験者は自身の経験を恩送りにより次世代に提供する必要性を感じ、他者にメンタリング行動を提供していた。これらの先行研究を踏まえると、恩送りは、メンタリング経験で受けた恩恵を他者へのメンタリング行動の提供によって返す行為について、論理的な説明を提供するものと考えられる。

しかし、メンタリング経験が恩送りによって他者へのメンタリング行動を生じさせる理論的な検討は、なお途上にある。消防隊員 88 組のメンターとメンティのペアを対象に、メンターのメンタリング行動に対するメンティによる評価を調査した Maynard-Patrick & Baugh (2019) では、メンタリング経験から負債感が生じ、他者へのメンタリング行動を提供する義務感に基づき恩送りが生起されると論じられている。しかし、恩送りを生むプロセスには、感謝など他のメカニズムの報告もあることから (白木, 2018)、メンタリング経験に基づく恩送

りとしてのメンタリング行動の提供プロセスでは、義務感とは別の心理的なメカニズムを辿る可能性が否定できない。メンタリング経験に基づく恩送りを生起させるメカニズムを理論的に精緻化できれば、メンタリング経験者によるメンタリング行動の提供動機の解明が期待される。

先行研究を踏まえた検討課題は、2つある。1つ目は、メンタリング経験がメンタリング行動を促す現象について、①メンタリング経験のお返しが組織内の他者を対象とするメカニズム、②自身のメンターに対して何がどのようにお返しされるか、の2つのメカニズムを明らかにする必要がある。2つ目は、メンタリング経験のどのような要因によってメンタリング行動の提供が自発的に引き起こされるのかについて、説明される必要がある。先行研究の課題に対し、本研究では、社会的交換理論 (Cropanzano & Mitchell, 2005) と自己決定理論 (Deci & Ryan, 2000) を援用し、理論的説明を試みる。

まず、社会的交換理論を用い、社会的交換関係の枠組みでメンター・自身・メンティ間でのメンタリング行動の授受を捉えることにより、先行研究では捉えられていなかったメンターへの返報を含めた理解が可能になるだろう。恩送りは、返報性の原理に基づく (Gouldner, 1960)、間接互惠性のうち、恩送り型の間接互惠性 (Upstream reciprocity) に該当する (Nowak and Sigmund, 2005; 白木, 2018)。間接互惠性の見方は、社会的交換理論における一般交換 (generalized exchange) を成立させる原理と概念的に同一のものである (水師・西尾, 2017)。一般交換は、多人数が個々に一方的に利得を与える3者以上の価値交換であり、必ずしも利得を与えた他者からの見返りが保障されているわけではない。こうした一般交換が

成立する理由は、その集団が所属する社会を安定的に持続させるためと考えられている (小野田・高橋, 2016)。そのため、恩送りは、所属する組織の持続や強化のために行われる可能性が考えられる。

また、Lapointe & Vandenberghe (2017) は、メンタリング経験を通じて上司の意図が組織成果の向上にあると知覚し、組織貢献をもって恩返しがあると論じている。同研究や恩送りの観点から、メンタリング行動の提供が所属組織の持続に貢献する手段であることを踏まえると、社会的交換理論に基づいて、「自身－組織」間での社会的交換関係が想定される。この場合、メンタリング経験の恩恵をお返しする対象は組織であるが、その手段は2つある。1つ目は、「自身－メンティ」間での恩送りとしてのメンタリング行動の提供を通じたメンタリング経験のお返しである。2つ目は、メンティへのメンタリング行動の提供を通じた組織発展への貢献をもってなされる「自身－上司」間での恩送りである。

では、メンタリング行動の提供を通じたメンタリング経験のお返しをしようとする動機が形成される背景には、どのようなメカニズムがあるのだろうか。本研究では、他者へのメンタリング行動の提供を通じて、メンタリング経験から受けた恩恵を組織にお返しする動機が形成される背景には、メンタリング経験を通じて、次世代に貢献しようとする世代継承性が高まると考える (Chun et al., 2010)。

世代継承性は、恩送りの考え方の背景にある概念の1つである (大野, 2018)。世代継承性は、①次世代を生み出すことと育てること、次世代の成長に深い関心を注ぎ、関与すること、②ものを生み出すこと・創造すること、③他者を支えることを包含し (Erikson, 1950)、メンタリング行動の提供により充足される発達課題

である (Wanberg et al., 2006)。世代継承性はメンターが備える特性とされるため (Erikson, 1950), メンタリング経験者が他者にメンタリング行動を提供するようになる過程では, 世代継承性が育まれていると考えられる (Chun et al., 2010)。そのため, メンタリング経験者は, 世代継承性を背景に恩送りを行う可能性がある。

Peterson & Stewart (1996) は, 次世代への貢献としてメンタリング経験をお返ししようとする結果, 世代継承性が高まるとの仮説に基づいて, 121 名の女性について, 若手時代のメンタリング経験が中年期の世代継承性を規定することを指摘した。また, Musselman & Becker (2024) では, 世代継承性による他者へのメンタリング行動への影響が実証されている。Chun et al. (2010) では, メンタリング経験がメンターになる意思に影響を与えた分析結果について, メンタリング経験が世代継承性を育んだためであると論じられている。これらの先行研究を踏まえると, メンタリング経験が世代継承性を高める結果, 恩送りとして他者へのメンタリング行動の提供が促されるメカニズムが考えられる。

そして, 自己決定理論を用いることで, 先行研究では論じられてこなかった, 外的な要因であるメンタリング経験が自発的なメンタリング行動を動機づける観点から, メンタリング行動の提供動機の形成メカニズムを詳細に捉えることができるだろう。自己決定理論に基づく, メンタリング経験を通じてメンターの意図が自身の価値観と調和し内面化されるメカニズムが考えられる。

自己決定理論では, 内発的動機づけと外発的動機づけを自律性の程度に応じた連続体として捉える (Deci & Ryan, 2000)。外発的動機づけは, 自律性の程度が低いものから高い順に, 外

的調整, 取り入れ的調整, 同一化的調整, 統合的調整の 4 つに分類される (Deci & Ryan, 2000)。外発的動機づけのうち, 最も自律性の程度が高い統合的調整では, 対象となる行動について自身の価値観と調和させ内面化することにより, 自発的な行動が生まれる。メンターになる動機を自己決定理論に基づいて分類した Janssen, Van Vuuren & De Jong (2014) では, メンターの動機における統合的調整について, メンタリング行動を重要視するとともに自身の価値観, 信念, 欲求およびアイデンティティとの調和を見出すものと定義されている。

自己決定理論に基づく, メンタリング経験を通じたメンターの意図の内面化により, 組織へのお返しが動機づけられる。外発的動機づけの中で最も自律性の高い統合的調整をもたらす内面化が生じる理由は (Deci & Ryan, 2008), メンタリング経験により世代継承性が高まることにより (Chun et al., 2010), 次世代への貢献を重要視するようになるからであろう。その結果, 組織貢献の手段として自発的なメンタリング行動の提供に至ると考えられる。

2.3 メンタリング関係の構築

最後に, 本研究の主眼とはやや逸れるが, 前節で取り上げた論理とは別のメカニズムの可能性やメンタリング行動の提供動機に影響を与える要因を考慮するため, メンターとメンティの関係構築に関わる理論や視点を概観する。

Eby & Robertson (2020) では, メンタリング関係の構築に関わる要因を理解するため, 5 つの理論や視点を提供している。1 つ目は愛着理論である (Bowlby, 1982)。これは, 乳児の母親への愛着の説明に端を発した理論だが, その後, 成人期の親密な関係性の理解のために拡張された (Ainsworth, 1989)。Germain (2011) では, 愛着志向は, 特にメンタリング関係の

開始時にメンターとメンティが良い関係を築く上で重要な要因であるとされている。2つ目は、相互依存性理論である。対人関係で相手への行動の結果が自身に影響を与える程度に応じた依存度が両者の関係性を規定するとされる (Kelley et al., 2003)。3つ目は、自己拡張理論である。人は親密な対人関係において相手の持つ資源を認知的に自身のものと知覚することで自己が拡張し、自己効力感や自尊感情が高まるとされる (Aron et al., 1997)。4つ目は、Rhodes モデルである。青少年の公式メンタリングにおける対人関係の親密さについて信頼、共感、相互関係の3つが概念化されている (Rhodes et al., 2006)。5つ目は、臨床心理学のクライアントとセラピストの関係性を指し、管理者ワーキング・アライアンスとして概念拡張されているワーキング・アライアンスである (Bordin, 1983)。ワーキング・アライアンスには、課題、目標、絆の3つの要素がある。適切な目標と課題を設定し、変化に取り組む中で親密な関係性が築かれ絆が生まれる。絆は、受容と信頼、自信の特徴を持つ。

メンタリングの規定要因の研究では、個人的要因、関係性の要因、構造的／組織的要因などが検討されている。その中で、メンターとメンティの関係性の要因として、他者が自身と類似した態度や価値観、信念を共有していると認識する程度を示す知覚された類似性 (perceived similarity) がある (Eby et al., 2013; Ghosh, 2014)。Eby et al. (2013) のメタ分析では、知覚された類似性とメンティにより知覚されたメンタリング行動との間に正の関係が見出されている。また、Ghosh (2014) のメタ分析では、知覚された類似性とメンタリング行動の提供との間に正の関係が見出されている。知覚された類似性の理論的な根拠は、類似性－魅力理論 (similarity-attraction paradigm) に基づいてい

る (Byrne & Griffitt, 1973)。価値観や考え方に類似性が知覚されることで関係性に居心地の良さが生じ、その結果、メンタリング関係に発展しやすくなるとされている (Ghosh, 2014)。

その他の視点として、利他と儒教の価値観が挙げられる。利他は、組織や他者に利益をもたらしたいとする動機である (麓, 2019)。儒教の価値観は、先輩と後輩の関係において、年長者は若手を気かけ助言を提供するもの、という文化・風習を背景とした価値観である (Hosomi et al., 2020)。いずれの要因も未実証ではあるものの、メンタリング行動の提供動機に影響を与える要因として考えられる (麓, 2019; Hosomi et al., 2020)。そのため、利他と儒教の価値観は、それぞれ、メンタリング経験を通じて増大する結果、同じ組織の他者へのメンタリング行動の提供動機を形成するメカニズムを成す可能性が考えられる。

3. 方法

本研究で取り上げたりサーチ・クエスチョンは、メンタリング経験者によるメンタリング行動の提供動機の抽出と動機の形成過程を鮮明に捉えることを目的に設定した。メンタリング経験者によるメンタリング行動の提供のように、現象として認知されているものの、説明する理論が不確かなプロセスやメカニズムを捉えるための研究アプローチとして、定性的調査方法が適切であると考えられる (Ridder, 2017)。また、予測する動機以外の変数の抽出や変数間の関係における新たな知見や解釈を期待するため、探索的な定性的調査を行った。

2022年11月から2023年1月に民間企業に所属する11名に半構造化面接によるオンラインでのインタビューを行った (面接時間: 30分～2時間, 平均60分前後)。調査の過程で、理論的飽和に至ったと判断した11名目でサン

表 1 調査対象者の概要

調査対象者	性別	年齢層	職種	先輩との関係	先輩のメンター制度等の適用有無	後輩との関係	後輩のメンター制度等の適用有無
1	男性	40代前半	研究開発	同部署の先輩	有	同部署の後輩	無
2	男性	40代後半	内部監査	直属上司	無	同部署の後輩	無
3	男性	40代前半	研究開発	同部署の先輩	有	同部署の後輩	有
4	男性	30代後半	研究開発	直属上司	無	同部署の後輩	有
5	男性	40代前半	企業投資 (出資・支援活動)	直属上司	無	直属部下	無
6	男性	60代前半	経営者	直属上司	無	社外	無
7	女性	40代前半	秘書	他部署の先輩	無	他部署の後輩	無
8	男性	40代中盤	営業	部門長	無	直属部下	無
9	男性	30代中盤	経営者	共同経営者	無	直属部下	無
10	男性	30代中盤	資産運用・管理	直属上司	無	同部署の後輩	有
11	男性	40代前半	研究開発	直属上司	無	他部署の後輩	無

ブル数を確定させた。調査対象者の属性を表 1 に示す。事前にインタビュー対象者全員より研究協力への同意を取得し、対象者の了承の下、音声文字化ソフトを用い発話内容を記録した。

インタビューでは、メンタリング経験とメンタリング行動の提供の確認のため、メンタリングのキャリア的機能を想起させるために (A) 「次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり」、メンタリングの心理・社会的機能を想起させるために (B) 「精神的な支えに繋がる関わり (気に掛ける・話を聞く)」を文章で共有し、これらの行為を提供した上司又は先輩、部下又は後輩を想起してもらい、(A) と (B) の割合、出来事を確認した。自身の経験の結果得たもの、(A) と (B) の提供動機や理由を中心に質問し、それらにまつわる出来事を語ってもらった。分析は、他者との相互作用の変化の説明ができ帰納的な理論構築を目指す M-GTA (木下, 2020) を参考にした。

また、被調査者のうち、メンター制度下でメンタリング経験がなされた人が 2 名 (対象者 1,

対象者 3) 確認されたため、メンター制度下と非メンター制度下でのメンタリング経験に分けてメンタリング行動の提供動機を分類し、差異の有無を確認するための分析を行った。

4. 結 果

11 カテゴリー、24 概念が生成され理論的飽和に達した。概要を表 2 に、図 1 に結果図を示す。カテゴリーグループを<>、カテゴリーを【】、概念を「」, 概念のヴァリエーション (具体例) を“ ”で表記する。図 1 では、発話内容について、カテゴリー相互の関係を時間的順序と自己決定理論に基づき縦軸に内発的動機づけと外発的動機づけに分類した。自己決定理論を援用した理由は、他者へのメンタリング行動提供の動機と関連する要因がどの程度、内発的又は外発的に動機付けられているかを分析し、組織的にマネジメント可能なメンタリング行動の提供メカニズムを検討するためである。複数の概念が同一人物からの発話に基づく場合、概念間に関係性が認められると考え、【同時に存在

メンタリング経験者によるメンタリング行動の提供動機とメカニズムの探索的研究

表2 カテゴリーグループ、カテゴリー、概念、概念の定義

カテゴリーグループ	No.	カテゴリー	概念	定義	該当者
自身の経験	1	メンタリングを受けた経験	次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり	目の前の仕事のみではなく、将来的に必要とされるであろう能力の底上げを意図した成長促進を目指した関わり方を受けたこと	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
			精神的な支えに繋がる関わり（気に掛ける・話を聞く）	仕事上のアドバイス等に留まらない、相手を個人として気に掛ける関わり方を受けたこと	
	2	メンタリング以外の経験	家庭教師や就職活動支援を通じた指導経験	自身の経験に基づく指導をする経験	2, 6
得たもの（メンタリング経験）	3	メンタリング経験から得られたもの	他者に尽くす重要性を学ぶ経験	他者のためになる事が重要との考え方を理解する機会と経験	6
			仕事の進め方や考え方の習得と傾倒	メンターの考え方に納得し、その考え方を習得するとともに傾倒し、その後のキャリアに活かすようになること	3, 5, 10
			認められている信頼感からの安心感	相手が自身を認めてくれている感覚が感じられ、信頼感と安心感が得られていること	2
自身の特性	4	他者への関わり方	お世話になった感謝と恩	自身がお世話になった事について、メンターに感謝したり、恩を感じること	2, 7
			自然発露的に何かしてあげたい	見返りを求めず、自発的な発露として他者に貢献したいと考えること	1, 6
			人を育てる喜び	人の育成に関わる事自体に楽しさや喜びを感じ、その人材が育つ事を楽しみに期待すること	5, 6
動機	5	組織と自分の関係	組織と組織員を家族のように捉える	組織と組織員を家族とその一因と考える事により、支える対象者として捉える考え方	4, 7
			部下・後輩を育成する立場	自身に部下がついたり、職階として人材育成が求められる立場にいること	3, 6
			アイデンティティと貢献の承認欲求	自身の成長や能力、貢献を確認し認めてもらいたいと思うこと	8, 9
状況要因	6	自身の欲求	疑似体験による追憶願望	自身がメンタリング行動をする事によって、メンターの関わりにより自身が経験して良かったと感じた記憶を思い出し、懐かしみ浸りたい	2, 3
			良かった経験と気持ちを他の人にも味わってもらいたい	メンターの関わりにより自身が経験して良かったと感じた事を他者にも経験して欲しい意識	2, 3
			7	恩送りの思考	自身が受けたものを他者に返す
自身が受けたものを会社に返す	会社の上司や先輩から受けたものを会社に戻す意識に基づいて、自身がお世話になった分、後輩をお世話すること	7, 8			
自身の行動	8	人材育成意識	組織の成果最大化に貢献したい	メンターに育成された経験を基に、人材育成により組織発展に貢献する意欲	3, 5, 8
			後輩を育成しないといけない	立場や先輩意識から生じる後輩に対する育成の責任意識	3, 4, 6, 8
			9	良好な関係	人間として相手が好き
後輩が自分を慕う	後輩が自分を慕っていることや嫌がっていないと感じられること	2, 8, 10			
得たもの（メンタリング行動）	10	きっかけ	悩みの共有	被支援者が悩んでいると見て取れる状況で声をかける機会やその悩みを話す機会が生じること	3, 4, 7, 11
			後輩からの誘い	悩みのあるなしに関わらず、後輩から声をかける機会を生むこと	2, 11
			採用	採用をきっかけに、育成する意思が明確になること	5
自身の経験	11	メンタリング行動	次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり	目の前の仕事のみではなく、将来的に必要とされるであろう能力の底上げを意図した成長促進を目指した関わり方を受けたこと	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
			精神的な支えに繋がる関わり（気に掛ける・話を聞く）	仕事上のアドバイス等に留まらない、相手を個人として気に掛ける関わり方を受けたこと	
			成長を見るのが嬉しい	自分が関わった相手の成長を見ることができ、嬉しく思うこと	
得たもの（メンタリング行動）	12	個人として得たもの	貢献実感による満足感や自信の獲得	お世話した後輩の成長が目に見えるようになった事で、自身の関わり方に自信が持てるようになった	7, 8
			過去に立ち返る機会	自身の経験を振り返り、懐かしい感覚やポジティブな気持ちになれること	8, 9
			メンティからの学びと気づき	被支援者との関わりの中で、自分には無い考えから学んだり、気付きを得ること	2, 3, 8, 10, 11
自身の経験	13	組織人として得たもの	自分のキャリアの考え方の客観視	他者のキャリアを支援することによって、自身のキャリアを客観視する機会を得ること	4
			自身の存在意義の確認	人を育てられる人間として、自身の能力による組織への貢献に存在意義を確認すること	8

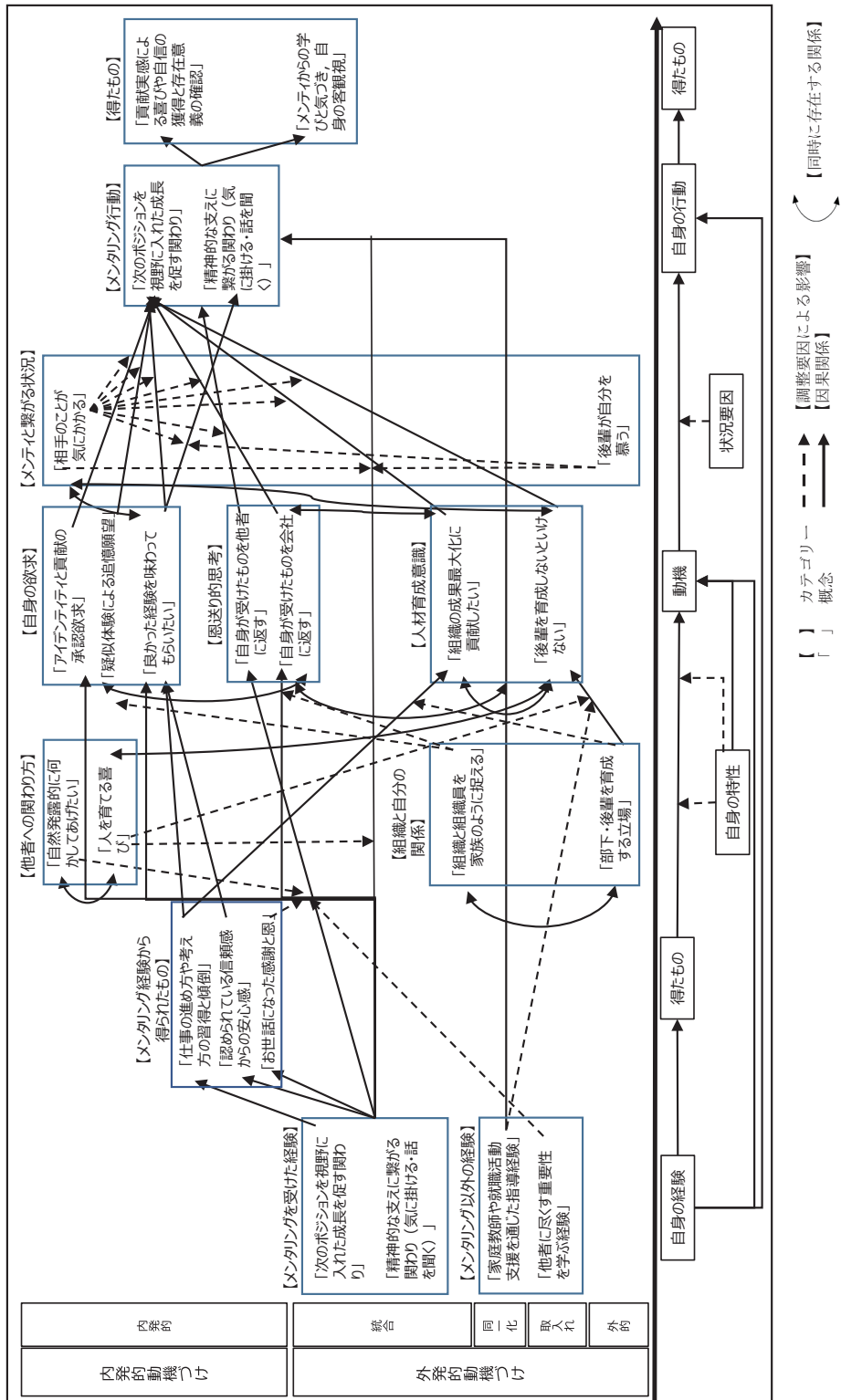


図1 メンタリング経験者がメンタリング行動を提供するプロセス：自己決定理論に沿った分析（結果図）

する関係】として双方向の矢印で繋いだ。

4.1 ストーリーライン

以下では、【メンタリングを受けた経験】から＜動機＞に至るプロセスに焦点を当て、メンタリング行動に至る過程を中心にストーリーラインを述べる。【メンタリングを受けた経験】から自身の行動に至るまでの過程では、＜得たもの＞、＜自身の特性＞、＜動機＞、＜状況要因＞の4つのカテゴリーが認められた。

＜得たもの＞の【メンタリング経験から得られたもの】では、「認められている信頼感からの安心感」と「お世話になった感謝と恩」は「次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり」と「精神的な支えに繋がる関わり（気に掛ける・話を聞く）」の両方から影響を受けているのに対し、「仕事の進め方や考え方の習得と傾倒」は「次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり」から影響を受けていた。＜自身の特性＞では、【組織と自分の関係】のうち、「部下・後輩を育成する立場」が＜動機＞の「後輩を育成しないといけない」に直接的に影響している。「部下・後輩を育成する立場」以外の＜自身の特性＞の各概念は＜得たもの＞が＜動機＞に与える影響を調整すると位置づけられる。そのため、＜自身の特性＞の各概念について、以下の＜動機＞と関連付けて論じる。

＜動機＞について、【自身の欲求】は、【メンタリングを受けた経験】から影響を受けていた。「良かった経験を味わってもらいたい」は「仕事の進め方や考え方の習得と傾倒」と「認められている信頼感からの安心感」、「お世話になった感謝と恩」から影響を受けていた。【メンタリングを受けた経験】が「疑似体験による追憶願望」に影響を与える過程では、「組織と組織員を家族のように捉える」という＜自身の特性＞が背景にあった。【恩送りの思考】は、

【メンタリングを受けた経験】から影響を受けていた。【メンタリングを受けた経験】が「自身が受けたものを他者に返す」に影響を与える過程では、「他者に尽くす重要性を学ぶ経験」と「お世話になった感謝と恩」、そして「自然発露的に何かしてあげたい」と「組織と組織員を家族のように捉える」が背景にある。【メンタリングを受けた経験】が「自身が受けたものを会社に返す」に影響を与える過程では、「組織と組織員を家族のように捉える」が背景にある。【人材育成意識】では、「組織の成果最大化に貢献したい」が「仕事の進め方や考え方の習得と傾倒」から影響を受け、「後輩を育成しないといけない」が「部下・後輩を育成する立場」により影響を受けていた。「組織の成果最大化に貢献したい」が「仕事の進め方や考え方の習得と傾倒」から影響を受ける過程では、「部下・後輩を育成する立場」による影響を受け、「後輩を育成しないといけない」が「部下・後輩を育成する立場」から影響を受ける過程では、「人を育てる喜び」が背景にある。

＜動機＞がメンタリング行動に結び付く過程では、＜状況要因＞である【メンティと繋がる状況】の「相手のことが気にかかる」と「後輩が自分を慕う」が影響していた。「相手のことが気にかかる」が影響していたのは、【自身の欲求】である「アイデンティティと貢献の承認欲求」、「疑似体験による追憶願望」、「良かった経験を味わってもらいたい」、【恩送りの思考】の「自身が受けたものを会社に返す」、【人材育成意識】の「組織の成果最大化に貢献したい」、「後輩を育成しないといけない」が【メンタリング行動】の「次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり」を促す過程及び【メンタリングを受けた経験】を促す過程と【恩送りの思考】の「自身が受けたものを他者に返す」が【メンタリング行動】を促す過程であった。「後

輩が自分を慕う」が影響していたのは、「良かった経験を味わってもらいたい」が「精神的な支えに繋がる関わり（気に掛ける・話を聞く）」を促す過程及び【メンタリングを受けた経験】が【メンタリング行動】を促す過程であった。自身の【メンタリング行動】の結果＜得たもの＞は、「貢献実感による喜びや自信の獲得と存在意義の確認」と「メンティからの学びと気づき、自分の客観視」であった。

4.2 メンタリング経験者がメンタリング行動を提供するプロセスに関するカテゴリー及び概念：自己決定理論に基づく動機づけの分類による分析

＜自身の経験＞から＜動機＞に至るプロセスを中心に、概念ごとに分類した発話内容を分析する。適宜、各動機を取り巻く、メンタリング経験から＜得たもの＞や＜状況要因＞について述べる。

＜自身の経験＞

【メンタリング経験から得られたもの】
「仕事の進め方や考え方の習得と傾倒」

“僕もにっちもさっちもいなくなったとき、「なんかドラクエみたいでワクワクするね」って言われたんですよね。自分でこう、（中略）情報収集行って。で、解決していくというのは、昔の自分がこうドラクエやっててワクワクしたあの感じと重なって。（中略）謎解きみたいな感じで、次あのの人に聞いてみようみたいな感じで、一つ一つ、こう崩れて行くことで、ようやく道が見えてくるみたいなものがあるんだな、と思ったときにパーと開けた感じが。”（対象者 3）

“自分でいろんな武器ができたから、じゃあそれを使って自分がマネジメントする時も、そ

の武器から使おうっていう。”（対象者 5）

対象者 3 と対象者 5 の発話内容からは、メンターの教えが自身のキャリアにインパクトを与えたことが窺える。対象者 5 の「武器」という表現は、自己決定理論に照らすと、メンターの教えを自身の価値観と調和させた結果、自身の強みとして内面化している。

＜動機＞

【自身の欲求】
「疑似体験による追憶願望」

“腑に落ちた感じが心地よくてそれをまた伝えたいっていう方が強いのかな。”（対象者 3）

“（中略）追従体験っていうんですか（中略）、自分がその時のことを思い出しながら、また自分自身も同じような気持ちに浸りながら、みたいな。（中略）だから必ずしも後輩のためとかだけじゃなくて、自分自身もそういう嬉しかったり、楽しい気持ちになるからっていうのがあるのかなと思います。”（対象者 7）

対象者 3 と対象者 7 の発話内容では、メンターの教えに納得した感覚や気持ちの良さをまた体感したいという動機が形成されている。

「良かった経験を味わってもらいたい」

“その上司から信頼してもらっていると実感できるようになったので、それを後輩にも感じてもらいたいという、自分自身がやはり良かったなと思う気持ちを他の人にも味わってもらいたいというところですね。”（対象者 2）

良い経験と感じた気持ちを他者にも経験して

欲しいと願う対象者2の発話内容は、Rhodesモデル (Rhodes, et. al, 2006) の信頼を軸とし共感を重視する相互関係に該当する。また、対象者2の上司との関係性から、受容と信頼、自信を与える絆が生まれたとする点は、管理者ワーキング・アライアンスに該当する (Bordin, 1983)。自己決定理論に照らすと、対象者2では、自身を信頼しているメンターを役割モデル視し、メンターの価値観や行動、態度の内面化が促されたのだろう (Eby & Robertson, 2020)。

【恩送りの思考】

「自身が受けたものを他者に返す」

“それを例えば上司にそのまま返しても、(中略) すごくインパクトちっちゃいですね。あのやっぱ将来の発展のためにとか、次の世代の育成の為にやるから、意義があるわけで。” (対象者6)

対象者6の発話内容は、相手を選ばず社会の発展に繋がるからという規範的な考えが根底にある。

「自身が受けたものを会社に返す」

“組織をもし家族みたいなものだと考えた時に、先輩から受けた恩っていうのは、その何かしら次の世代に引き継いでいくって意味では、その組織の中の方に引き継いでいく。” (対象者7)

“次の人たちの育成をするということでもまあ、恩返しをしてることになるんじゃないかなというふうに思っております。上司も自分がそうなることを望んでいるように思っていると、

そう解釈しています。” (対象者11)

“会社の上司や先輩から受けたものは、会社に返さないっていう感覚はあります。(中略) あくまでも会社間、会社の中での人間関係なので、なんか個人に返そうっていう感覚はないです、正直。(中略) 会社組織に対して報いてるか、としたら、僕はなっていると思います。” (対象者8)

対象者7と対象者8、対象者11は、それぞれ、メンターから受けた恩を同じ組織の人に返すという「自身－組織」間での社会的交換関係のもと、メンティへのメンタリング行動の提供による恩送りと人材育成行動を通じた組織貢献によるメンターへの恩返しという2つのお返しの手段を実践している。その根拠として、対象者11は、メンターが自身に組織内の次世代の育成を望んでいる、というメンターからの期待を知覚し、組織内の人材育成により上司から受けた恩のお返しになると捉えている。その前提として、対象者11は、メンタリング行動の提供を通じた人材育成が組織発展への貢献に繋がるとの理解を有していた。「自身が受けたものを会社に返す」は、組織との関係性を自身の価値観と調和させていることから、自己決定理論の統合的調整に位置づけられる。また、対象者7の発話内容より、「疑似体験による追憶願望」と「自身が受けたものを会社に返す」は、【同時に存在する関係】にある。

【人材育成意識】

「組織の成果最大化に貢献したい」

“本人がハッピーになって欲しいって言うのと組織の成果最大化っていう、その二点ですよね。” (対象者5)

“だからそういう人材育成みたいのが、会社の成長につながってるっていう。組織に貢献しているという。(中略) それがあ意味、全てですよ。” (対象者 8)

対象者 5 と対象者 8 の発話内容は、個人の成長のための人材育成が組織の成長への貢献に繋がるとし、他者へのメンタリング行動の提供を通じた「自身－組織」間での社会的交換関係を成立させている。

「後輩を育成しないといけない」

“やっぱりその後輩を育成しなきゃなっていう感覚は、あの常に持ってはいるので、まあそういう義務感の本当に一部は少なからずこう入っているようには思いますけど。” (対象者 4)

“一つは責任感みたいな、ありますよね。自分がその上位職にある立場として、きちんと先輩として後輩を育てていかなければいけないっていうその職務としての責任感っていうのはまあ、これ表面上の話としてあります。” (対象者 8)

ここでの義務感や責任感は、メンタリング経験を受けた事によるものではないため、Maynard-Patrick & Baugh (2019) での義務感とは異なる。ただし、対象者 4 が“義務感の本当に一部は少なからず”，対象者 8 が“表面上の話として”と述べているように、義務感や責任感のみでは動機として強くはないのだろう。対象者 8 では、＜動機＞の「自身が受けたものを会社に返す」概念により形成されたメンタリング行動の提供動機を上位職者としての責任感が強めたものと考えられる。対象者 8 の発話内容により、「組織の成果最大化に貢献したい」

は「後輩を育成しないといけない」と同時に存在する関係にあり、これらの概念は、【恩送りの思考】の「自身が受けたものを会社に返す」との関係性が認められる。

<状況要因>

【メンティと繋がる状況】

「相手のことが気にかかる」

“(中略) 何か光るものがあつたりだとか、何か好きだなとか、何かこう引き寄せられるものって少なからずあると思うんですよね。(中略) それが少しあるっていう意味のところですね。” (対象者 9)

上記の対象者 9 の“それが少しある”を踏まえ、相手が好きという気持ちは、メンタリング行動の提供を促進する調整要因に位置づけられる。対象者 5 は、面接がきっかけになった様子を述べている。

“端的に言う、〇〇さんを育てないといけないなって思ったっていうのが一番な理由なのかもしれないですけど。じゃあ、育てられるか、育てられる人だと思ったからっていうのが理由ですね。” (対象者 5)

上述の対象者 5 は、組織の成果最大化に貢献したいとのメンタリング行動の提供動機に関する先述の発話内容と併せて考えると、メンタリング行動の提供を通じたメンティの成長による組織貢献への期待に基づいて、組織の成果最大化への貢献の実現に対する自己拡張が期待されているのだろう (Aron, et al., 1997)。また、相互依存性理論に照らすと、メンティの人材育成を通じた組織の成果最大化実現への期待により、メンティとの関係に依存性が生まれたと解

積できる (Kelley, et al., 2003)。自己拡張の期待や依存性は、メンタリング行動の提供動機を強める役割を果たしていることが窺える。

<自身の行動>

【メンタリング行動】

「次のポジションを視野に入れた成長を促す関わり」

“(中略) その代わり、本人がやりたいって言ったやつ極力全部採用するようにはしてますけど。「こっちはあなたがやりたい目指したいって言っていることに繋がることを提供しているぞ」っていうのをはっきり伝えて。” (対象者5)

上記の対象者5の発話内容から、部下が目指す将来キャリアに繋がる仕事を本人に認識させた上で割り当て本人の望むキャリアの支援を通じて、キャリア的機能が提供されている。

「精神的な支えに繋がる関わり（気に掛ける・話を聞く）」

“とにかく信頼を積み重ねていくっていうことが全てで。(中略) 例えばその自分がやってみせる。で、自分が行動してやったことが正しかったよね、っていうことを見せることによって、信頼を築くって一つありますよね。二つ目はやっぱりその相手とのコミュニケーションの中から信頼を得る。相手を否定しないというか、相手をきちんと理解して相手に寄り添ったコミュニケーションをとるのが一つ。” (対象者8)

上記の対象者8の発話内容から、信頼関係の構築を目的とし、メンタリングの心理・社会的機能に該当する役割モデルの提示や受容と確

認、カウンセリングを通じた精神的な支えが提供されている。

また、キャリア的機能 (A) と心理・社会的機能 (B) は共に提供するもの、との興味深い指摘が2名 (対象者6, 対象者7) からなされた。うち1名の発話内容を以下に記載する。

“私の中では、(B) の上に (A) がある。(中略) (A) だけっていうのはないんじゃないかなと思って。やっぱり精神的な支えがあった上で、その仕事とかそういうアドバイスがやっぱり自分の中に響いてくるのかなと思うので。” (対象者7)

対象者7の発話内容は、Rhodes モデル (Rhodes, et. al., 2006) と管理者ワーキング・アライアンス (Bordin, 1983) で重視される信頼関係の構築に心理・社会的機能が重要と解釈する。先述の対象者2と対象者8の信頼を重視する発話内容と併せて考察すると、メンタリング関係では、信頼関係の構築がメンタリング行動の基礎として認識されており、一方的なアドバイスや意見の押し付けなどではなく、相手が必要とする支援がなされていることが窺える。対象者7による、精神的な支えがあってアドバイスが響く趣旨の発話内容を踏まえると、メンターのを自身の価値観と調和させ内面化するメカニズムにメンターとの信頼関係が影響するのかもしれない。

5. 考 察

5.1 結 論

メンタリング経験を有する11名の調査対象者の発話内容を分析し、メンタリング行動の提供動機は、内発的動機づけとしての他者への貢献動機と、外発的動機づけとしての組織への貢献動機に分類された。メンタリング経験者によ

りメンタリング行動が組織内の他者を対象に提供されるメカニズムは、組織への貢献意識に基づいて、受けた恩を組織に返す「自身－組織」間での社会的交換関係の知覚が基礎にあることを見出した。

恩送りを鍵概念とした発話内容の分析の結果、メンタリング経験が自組織の他者へのメンタリング行動を促すメカニズムは、自己決定理論と社会的交換理論に基づいて、恩送りと恩返しを用いて説明できる。メンタリング経験を通じてメンタリング行動の提供が自発的に生じるプロセスでは、大きく 4 つの要因が関わっている可能性が示唆された。

1 つ目は、メンタリング行動の提供を組織または組織の人から受けたと捉えていることである。該当する発話内容は、「会社の組織としてのつながりなので」（対象者 8）や「組織をもし家族みたいなものだと考えた時に」（対象者 7）がある。

2 つ目は、組織への貢献意識を有することである。該当する発話内容は、「その組織の中の方に引き継いでいく」（対象者 7）がある。

3 つ目は、所属組織内の他者へのメンタリング行動提供が組織発展への貢献に繋がると理解していることである。自己決定理論に照らすと、メンタリング経験に基づいて、メンタリング行動の提供による組織貢献を自身の価値観と調和させていると考えられる。該当する発話内容は、「会社の成長につながっていく」や「組織に貢献している」、「会社組織に対して報いてるか、としたら、僕はなっていると思います。」（いずれも対象者 8）がある。

4 つ目は、メンターから人材育成者になる期待を感じ取り、メンターの期待に応えようと自身に求められる役割を内面化することである。自己決定理論に照らすと、メンターの意図の内面化により統合的調整がもたらされ、自発

的なメンタリング行動の提供動機が形成されていると考えられる。該当する発話内容は、「上司も自分がそうなることを望んでいるように思っている」（対象者 11）がある。また、【恩送りの思考】の「自身が受けたものを会社に返す」では、上司による自身へのメンタリング行動の提供に対し、他者へのメンタリング行動の提供を通じた自組織への貢献が上司への恩返し的手段となる。この知見は、Lapointe & Vandenberghe (2017) と整合する。

図 1 で【恩送りの思考】の「自身が受けたものを他者に返す」が【人材育成意識】概念と独立であるのに対し、「自身が受けたものを会社に返す」が【人材育成意識】の「組織の成果最大化に貢献したい」及び「後輩を育成しないといけない」と関係性が認められることから、自己決定理論に照らすと、組織発展への貢献を意識し人材育成の重要性が内面化されていることが窺える。

メンター制度と非メンター制度下のメンタリング経験に基づく動機の差異を比較した結果、メンター制度下で経験されていない＜動機＞は、【自身の欲求】の「アイデンティティと貢献の承認欲求」、【人材育成意識】の「組織の成果最大化に貢献したい」、【恩送りの思考】の「自身が受けたものを会社に返す」であった。

5.2 本研究の意義

本章の学術的意義は、2 点ある。1 つ目は、先行研究では十分に検討されていなかったメンタリング経験者によるメンタリング行動の提供過程について、（メンタリング経験から）得られたもの、自身の特性、動機、状況要因が介在する一連のプロセスを提示した。

2 つ目は、自発的なメンタリング行動の提供メカニズムに関する貢献である。先行研究では、

メンタリング経験者の負債感に基づく義務感が恩送りとしてのメンタリング行動を促すことを理論的に示したものの (Maynard-Patrick & Baugh, 2019), データに基づいた分析が不足していた。本研究は、義務感以外のメカニズムを検討した結果、社会的交換理論と自己決定理論を用いて、組織への貢献を目的とする「自身－組織」間での社会的交換関係に基づき、メンターの意図の内面化による恩送りと恩返しを手段とするメンタリング行動の提供動機の形成メカニズムの一端を明らかにした。その結果、メンタリング経験者によるメンタリング行動の提供過程では、①メンタリング行動の提供を組織または組織の人から受けたと捉えている、②組織への貢献意識を有している、③所属組織内の他者へのメンタリング行動提供が組織発展への貢献に繋がると理解している、④メンターから人材育成者になる期待を感じ取りメンターの期待に応えようと自身に求められる役割を内面化する、という要因が関わっている可能性があることが示唆された。このとき、③と④では自己決定理論に基づく内面化が生じる結果、自身の価値観と調和する統合的調整の状態が生まれ、自発的なメンタリング行動の提供に至ると考えられる。本研究で得られた「自身－組織」間での社会的交換関係に基づく知見は、所属組織を安定的に持続させる一般交換の想定と整合的である (小野田・高橋, 2016)。

メンタリングの規定要因の研究では、統一的な結果を示す要因が見つからないことが課題であった (麓, 2012; Ghosh, 2014)。そのため、本研究のメンタリング研究における貢献は、メンタリング行動を促す現象として知られていたメンタリング経験について、理論的根拠をもってメンタリング行動の規定要因に位置付ける意義を持つ。

実務的意義を2点挙げる。1つ目は、メンタ

リング行動の提供が人材育成を通じた組織貢献に繋がることの理解を促し、メンターが人材育成の担い手になって欲しい期待を伝えることが、メンティのメンタリング行動を促した。メンター制度等の組織的施策の枠組みの中でメンタリング行動の提供が人材育成を通じて組織貢献に繋がると知覚されることが、組織内の恩送りを促し、有効性が疑問視されているメンター制度に代表される人為的なメンタリング行動の促進施策の改善に寄与するだろう (Hayati et al., 2020)。

2つ目に、「組織と組織員を家族のように捉える」概念に表されるように、自身と組織の関係性の捉え方がメンタリング行動の提供動機に影響を与えた。「疑似体験による追憶願望」のように【自身の欲求】に分類される動機は、単体では組織的なマネジメントが可能な対象とは考えにくい。しかし、自身と組織の関係性を家族のように捉え「自身が受けたものを会社に戻す」動機と合わさると、「自身－組織」間での社会的交換関係を成立させるように自身で動機をコントロールする可能性が生まれる。信頼関係を基軸とするキャリア発達支援を提供するメンターだからこそ、メンタリング経験を通じてメンティによる自身と組織の関係性の捉え方について、組織貢献意識を持たせる方向に促す関わりが期待される。

5.3 今後の研究可能性と課題

本研究の知見を踏まえると2つの発展的な研究が考えられる。1つは、他者に同様の経験をさせたいという衝動性について、メンタリング経験のどのような要因がどの程度あると、メンタリング行動の提供を促すかに関して定量的に実証する研究があるだろう。2つ目は、国際比較である。今回はサンプルが全員日本人であったが、本研究で発見された非公式かつ有機的に

他方で、本研究には課題も残されている。第 1 に、本研究での調査対象者は、自身がメンター制度等のメンターに該当する人がいたがメンター制度に関する発話内容が無かったため、メンター制度等に依るメンタリング行動に特異的な提供動機を捉えていない可能性がある。第 2 に、複数名を対象に提供されたメンタリング行動（マルチプル・メンタリング）（Baugh & Scandura, 1999）なのか、特定の人物にのみ行われたメンタリング行動なのかを捉え切れていないなどの問題が挙げられる。いずれも別のサンプルでの調査が望まれる。第 3 に、メンター制度と非メンター制度下のメンタリング経験に基づく動機の差異を比較するサンプル数が十分ではない。今後更なる検討が望まれる。

謝 辞

本稿は、経営行動科学学会第 27 回年次大会で報告した内容に加筆修正したものです。フロアの皆様からの多数のコメント、深い議論やご助言を賜り、重要な示唆を頂戴しました。本稿の執筆にあたって、経営行動科学 2024 年度投稿論文改良プログラム事務局の大平剛士先生から改良コメントを頂戴し、2 名の匿名シニアエディターの先生方から貴重なご指摘やご助言を賜りました。心より感謝を申し上げます。

さらに、日頃よりたくさんのご指導をいただきました西村孝史先生（東洋大学）、貴重なコメントをくださった千葉純平さん（東京都立大学大学院）に、ここに記して深く感謝を申し上げます。

注

本稿は、東京都立大学大学院に提出した博士論文を構成する 1 つの章について、発話データや分析を含め大幅に加筆修正したものである。

引用文献

- Ainsworth, Mary S. (1989). Attachments beyond infancy. *American Psychologist*, 44(4), 709-716.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. In Ragins, B. R. & Kram, K. E. (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, & Practice* (pp. 123-147). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2004). Factors related to mentor reports of mentoring functions provided: Gender & relational characteristics. *Sex Roles*, 50, 129-139.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E., & Dobbins, G. H. (1997a). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 50(1), 1-22.
- Allen, T. D., Russell, J. E., & Maetzke, S. B. (1997b). Formal peer mentoring: Factors related to protégés' satisfaction & willingness to mentor others. *Group & Organization Management*, 22(4), 488-507.
- Aron, A., Melinat, E., Aron, E. N., Vallone, R. D., & Bator, R. J. (1997). The experimental generation of interpersonal closeness: A procedure & some preliminary findings. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 23(4), 363-377.
- Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior & Personality*, 14(4), 503-522.
- Bordin, E. S. (1983). A working alliance based model of supervision. *Counseling Psychologist*, 11(1), 35-42.
- Bowlby, J. (1982). Attachment & loss: retrospect & prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 43-57.
- Byrne, D., & Griffitt, W. (1973). Interpersonal attraction. *Annual Review of Psychology*, 24(1),

- 317-336.
- Chun, J. U., Litzky, B. E., Sosik, J. J., Bechtold, D. C., & Godshalk, V. M. (2010). Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs. *Group & Organization Management*, 35(4), 421-455.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 14-34.
- 出野和子 (2016). ビジネスにおけるコーチングの役割: 類似手法との比較によるコーチングの明確化. 経営戦略研究, 10, 31-42.
- Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441.
- Eby, L. T., & Robertson, M. M. (2020). The psychology of workplace mentoring relationships. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 7, 75-100.
- Ensher, E., & Ehrhardt, K. (2022). Antecedents and outcomes of callings for university students: An examination of mentoring and insight experiences. *Journal of Career Development*, 49(2), 326-343.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood & society*. New York: W. W. Norton & Company, Inc. (仁科弥生訳 (1977). 幼児期と社会. みすず書房.)
- Fagenson, E. A., & Amendola, K. L. (1993). TQM-Total Quality Mentoring: Factors influencing mentoring functions provided and received. *Academy of Management Proceedings*, 1, 58-62.
- 麓仁美 (2012). メンタリングを規定する要因に関する研究. 松山大学論集, 24(3), 77-107.
- 麓仁美 (2019). 組織における協力行動のマネジメント: 仕事の設計がメンタリング行動と向社会的モチベーションに与える影響. 組織科学, 53(2), 43-56.
- Germain, M. L. (2011). Formal mentoring relationships & attachment theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(2), 123-150.
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, & structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 367-384.
- Ghosh, R., & Reio Jr, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turb&. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions & implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hayati, N. R., Ahugrah, R. R., Aziz, Z. A., & Sinaga, O. (2020). Mentoring in a workplace: A literature review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(5), 875-881.
- Hosomi, M., Sekiguchi, T., & Froese, F. J. (2020). Mentoring in Japan: A systematic review and conceptual model. In P. Kumar, & P. Budhwar (Eds.), *Mentorship-Driven Talent Management: The Asian Experience* (pp. 43-65). Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited.
- Iancu-Haddad, D., & Oplatka, I. (2009). Mentoring novice teachers: Motives, process, & outcomes from the mentor's point of view. *New Educator*, 5(1), 45-65.
- Ivey, G. W., & Dupré, K. E. (2022). Workplace mentorship: A critical review. *Journal of Career Development*, 49(3), 714-729.
- Janssen, S., Van Vuuren, M., & De Jong, M. D. (2014). Motives to mentor: Self-focused, protégé-focused, relationship-focused, organization-focused, and unfocused motives. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 266-275.
- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Kalinka, E. A. (2020). *Rotarians' Transformative Path from Initiate to Servant Leader: A Narrative Study Examining the Motivation to Volunteer*. Doctoral dissertation, Seton Hall University.

- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Lee, H. T., Cheng, Y. C., Dax, I., & Hsieh, M. W. (2022). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion. *Journal of Career Development, 49*(2), 457-470.
- Kelley, H. H., Holmes, J. G., Kerr, N. L., Reis, H. T., Rusbult, C. E., Van Lange, P. A. (2003). *An Atlas of Interpersonal Situations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 木下康仁 (2020). 定本 M-GTA—実践の理論化をめざす質的研究方法論. 医学書院.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman. (渡辺直登・伊藤知子訳 (2003). メンタリング：会社の中の発達支援関係. 白桃書房.)
- 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(2), 81-100.
- 久村恵子 (1999). 経営組織におけるキャリア及び心理・社会的支援行動に関する研究—メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて—. 経営行動科学, 13(1), 43-52.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring & employee affective commitment & turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 98-107.
- Maynard-Patrick, S. (2014). *Paying it forward: Mentor's past mentoring experiences influence on performance as a mentor & on protégé behavior*. Graduate Thesis & Dissertations, New Mexico State University.
- Maynard-Patrick, S., & Baugh, S. G. (2019). The role of felt obligation to mentor in mentor performance: An exploration of generalized reciprocity in mentoring. *Career Development International, 24*(7), 619-635.
- Musselman, R., & Becker, W. J. (2024). Resolving the double-edged sword of mentoring: the role of generativity. *Journal of Managerial Psychology, 39*(6), 732-748.
- Nowak, M., & Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature, 437*, 1291-1298.
- Omechevarria, M. (2019). *Graduate Students' Perspectives of the Benefits & Barriers to Mentoring Preservice Teachers*. Graduate Thesis & Dissertations, University of North Florida. 865.
- 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), 1-20.
- Ono, K., & Kato, K. (2003). Succession of the mentor role & the experience of proteges among Japanese workers. In *Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*.
- 小野田竜一・高橋伸幸 (2016). 2つの集団で構成される社会で一般交換を維持させる利他行動の特徴. 心理学研究, 87(3), 240-250.
- 大野久 (2018). 世代継承性が意味するものとそれを可能にするもの. 岡本祐子・上手由香・高野恵代 (編著) 世代継承性研究の展望—アイデンティティから世代継承性へ— (pp. 45-54). ナカニシヤ出版.
- Peterson, B. E., & Stewart, A. J. (1996). Antecedents & contexts of generativity motivation at midlife. *Psychology & Aging, 11*(1), 21.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The Landscape of Mentoring in the 21st Century. In Ragins, B. R. & Kram, K. E. (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, & Practice* (pp. 659-687). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ragins, B. R. & Scandura, T.A. (1999). Burden or blessing? Expected costs & benefits from being a mentor. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 493-509.
- Rhodes, J. E., Spencer, R., Keller, T. E., Liang, B., & Noam, G. (2006). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology, 34*(6), 691-707.
- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business research, 10*(2), 281-305.
- 林麗桂 (2021). 職場におけるメンタリング研究の現状および今後の課題. 経済学研究, 71(2), 157-174.
- 白木優馬 (2018). 感謝による恩送りを支える心理的メカニズムの解明. 名古屋大学博士学位請求論文.
- 水師裕・西尾チズル (2017). 内集団ひいきとしての購買行動に間接互惠性が与える影響. プロモーション・マーケティング研究, 10, 7-24.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor & protégé predictors & outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 410-423.
- Wen, P., Chen, C., Dong, L., & Shu, X. (2019). The role of mentoring in protégés' subjective well-being. *Journal of Career Development, 46*(2), 171-183.

- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.
(令和7年1月8日受稿, 令和7年6月5日受理)