

原著

---

組織を越えたデベロップメンタル・ネットワークにおける  
社会人メンターの参画動機と獲得利益  
～大学生プロテジェを支援するメンタリング・プロセスに着目して～

**Motivation and Benefits for Mentoring of Adult Mentors  
in a Cross-Boundary Developmental Network  
—Focusing on the Mentoring Process that  
Supports University Student Protégés**

谷口 ちさ (法政大学大学院 政策創造研究科)  
Chisa Taniguchi (Hosei Graduate School of Regional Policy Design)  
石山 恒貴 (法政大学大学院 政策創造研究科)  
Nobutaka Ishiyama (Hosei Graduate School of Regional Policy Design)

---

**【要約】**

本稿では、組織を越えたデベロップメンタル・ネットワーク (DN) および支援者 (メンター) に着目し、メンタリングへの参画動機とメンタリング・プロセスを通じて獲得した利益について、組織内外の違いを明らかにすることを目的とする。先行研究によれば、組織内DNにおけるメンターは、人の役に立ちたいという向社会的動機と、組織内で影響力を行使したいという動機からメンタリングに携わり、それを通じて自分の過去を再評価するという獲得利益が観察されていた。本稿では、組織を越えたDNにおいて、大学生のキャリア開発を目的としたメンタリングに参画する社会人メンターの参画動機と獲得利益を質的に調査した。結果として、メンターの組織を越えたDNへの参画動機は所属組織に対する閉塞感であり、大学生のキャリア開発支援への参画動機は向社会的動機であった。また、組織を越えたメンタリング・プロセスを通じて視野を広げるだけでなく、その学びを所属組織に還元する動きが明らかとなった。

キーワード：デベロップメンタル・ネットワーク (DN)、組織を越えたDN、メンタリング、メンター、プロテジェ

**Abstract**

This paper focuses on mentors and cross-boundary developmental networks (DNs). It aims to identify differences in the mentors' motivation and benefits in mentoring within and outside their organization. Previous studies have shown that in organizational DN, mentors engage in mentoring because of their prosocial motivation and to exercise influence in their organization. Moreover, the mentoring process enables them to re-evaluate their pasts. In this paper, we qualitatively investigated the motivations and benefits of adult mentors who participate in mentoring for the career development of university students in a cross-boundary DN. Mentors' motivation to participate in cross-boundary DN was found to stem from a sense of stagnation in their organizations. Further, their motivation in career development support for university students results from prosocial motivation. Additionally, the mentoring process in a cross-boundary DN was found to broaden their perspectives as well as to return the learning to their organizations.

**Keywords:** developmental network (DN), cross-boundary DN, mentoring, mentor, protégé

## 1. 問題 はじめに

離転職が一般的となった(清家, 2013)ことで、組織成員のネットワーク構築に変化が生じている。雇用の流動性が高まれば弱い紐帯の重要性が増す(Granovetter, 1973)と言われるように、組織成員は柔軟なキャリア形成のために、社内外の境界線を往還するようになった(石山, 2018)。

メンタリングも組織内だけでなく組織を越えた概念へと進展している。メンタリングとは「知識や経験の豊かな人々(メンター)がまだ未熟な人々(プロテジェ)のキャリア形成と心理・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うこと」を指す(Kram, 1988; 久村, 1999)。しかし、雇用の流動性の高まりにより、1対1を前提とするメンタリングは、複数のメンター対プロテジェの関係を前提に、組織内外を包含するデベロップメンタル・ネットワーク(以下DNと表記)へと概念が再構築された(麓, 2010)。それにもかかわらず、DN研究はいまだに組織内DNを対象としたものが中核であり、組織を越えたDN研究はとりわけ蓄積に乏しいのが現状だ(Higgins & Kram, 2001; Dobrow et al., 2012)。

組織内DN研究の多くはプロテジェを対象としており、メンターを対象としたものは少ない(Wanberg et al., 2003)。少ないながらもメンター研究としては、メンタリングへの参画動機(Allen et al., 1997; Allen, 2003)や、それを通じて獲得する利益(Clawson, 1979)は明らかになっているが、組織を越えたDNでそれらが応用できるかどうかは検証されていない。

日本におけるDN研究は少なく、しかも組織内DNが中心である(坂本, 2018)。希少な組織を越えたDN研究としては、高等教育機関において学生を社会人が支援する事例(小森・木間, 2017)が挙げられるが、その研究内容はメンタリングそのものに重きが置かれており、組織内DNと組織を越えたDNの差異については述べられていない。そこで本稿では組織内DNと組織を越えたDNの差異に着目しつつ、大学生プロテジェを対象に社会人がメンタリングを行う組織を越えたDNを調査対象とする。既存研究においては同一企業としての組織内DNを研究対象としているため、プロテジェもメンターも社会人となる。そのため組織を越えたDNも社会人のみが対象という想定もあり得るが、組織を越えたDNには、複数のメンターがお互いを知っている度合いが少なく(低密度)、複数のメンターの社会的

な帰属先の数が多い(広範囲)という特徴を有する(Higgins & Kram, 2001)。

大学生プロテジェと社会人メンターが構成する組織を越えたDNは低密度・広範囲であり、組織内DNと組織を越えたDNの差異を明確に捉えやすいと考えられる。くわえて、日本において学生を社会人が支援するメンタリングは一般的であり(小森・木間, 2017)、そのメンターの実態を明らかにすることは、大学生の支援に研究を応用するという社会的意義が存在しよう。そこで本研究は、組織内DNと組織を越えたDNの差異に着目しつつ、大学生プロテジェと社会人メンターが構成する組織を越えたDNを調査対象として、社会人メンターが組織を越えたDNに参画する動機と、メンタリング・プロセスを通じて獲得する利益を明らかにすることを目的とする。

### 組織内DNと組織を越えたDN

メンタリングは長らく組織内の文脈で研究されてきたが、経営組織では人事部門などの調整役による評価を伴う場合もあり、メンタリングの主軸がプロテジェの行動は正になりやすいことが課題であった(Gaskill, 1993; Ragins, 1997)。つまり組織内メンタリングでは、主目的である「プロテジェのキャリア形成支援」が十分に行われぬ可能性を示唆している。管理される状態を回避し、本来のキャリア形成という目的を達成するために、プロテジェは公式メンターに限らず複数のメンターを持つようになる。メンターの人数が増えればプロテジェの葛藤も増えるが、組織コミットメントや仕事満足度が高まるなどメンタリングの効果は拡張される(Baugh & Scandura, 1999)。さらにメンターも、メンタリングを仕事の一環として行わない方がプロテジェに対し多くの支援を提供する(Murphy & Kram, 2010)。つまり複数メンターと関わることで、プロテジェは多くの支援を享受する可能性が高まると言える。

さらに雇用の流動性の高まりを背景として、メンタリング関係は組織の枠を越えDNという概念へと発展した。DNとはプロテジェ中心のネットワーク関係であり、そこでプロテジェのキャリア支援を積極的に推進する人々をデベロッパーと呼ぶ(Higgins & Kram, 2001; Dobrow et al., 2012)。デベロッパーは組織内外を包含する概念であり、その支援行動は多様である。本稿では、デベロッパーのうちプロテジェに一定期間のメンタリングを行う者を「メンター」と呼び、研究対象の中心として定める。また、メンタリングの定義を「組み合わせられたメンターと

プロテジェの間に成立し、メンターがプロテジェに対して一定期間連続性をもって行うキャリア開発支援」とする。

DNには多様な関係性が想定されるため、ネットワークの密度と範囲で論じられることがある。密度とはデベロッパーがお互いを知っている度合いであり、範囲とはデベロッパーの社会的な帰属先の数を指す (Higgins & Kram, 2001)。高密度・狭範囲のDNではプロテジェはデベロッパーの関係性に配慮する必要があり、低密度・広範囲のDNではより多くの構造的空隙 (関係性と関係性の隙間) により他人が持ち得ない情報を得ることが可能となる (Burt, 1995)。すなわち、低密度・広範囲となる組織を越えたDNでは、デベロッパーの関係性に行動を阻害されずに構造的空隙の位置取りを行うことが容易になり、自らの成果を上げやすくなる。加えて、高密度・狭範囲の強い紐帯のみならず、低密度・広範囲の弱い紐帯を持つことが効率的であるという議論 (安田, 2011) は、雇用の流動性が高まる昨今の社会人にとって重要な指摘であると考えられる。しかし、研究の多くは高密度・狭範囲の組織内DNに限定されている。坂本 (2018) は国内の希少なDN研究であるが、これも組織内を対象としており、DNの本来的な価値を十分に捉えているとは言い難い。

メンターを対象とした研究として、組織内DNにおけるメンタリングの参画動機やその経験から得られる獲得利益に関するものがある。メンターの参画意欲が高い場合は向社会的動機づけ (他者に利益をもたらしたいという欲求) が高まり、より多くの支援をプロテジェに提供する (Allen, 2003)。組織を越えたDNの場合、メンターは個人の意思でメンタリングに参画することが想定されるため、これは組織を越えたDNにも援用可能と考えられよう。一方で、所属組織における影響力を高めたい (Allen et al., 1997) という参画動機は、組織を越えたDNには援用しづらいと考えられる。獲得利益としては自分の過去の再評価 (Clawson, 1979) が確認されているが、これは中年期の発達課題でもあり、先行研究におけるメンターの世代と一致している。しかし組織を越えたDNには多様な世代のメンターが関与すると考えられるため、この援用については検証が必要である。さらに、越境の学びが個人、越境元、越境先に波及する (石山, 2018) ことを考慮すれば、組織を越えたDNに参画した社会人メンターが、越境元である所属組織に学びを還元する動きも想定されよう。加えて、経営組織でキャリア支援行動をす

る人の特徴は、年齢、組織コミットメント、およびタスクの相互依存性が高く、役割が曖昧でないことが挙げられている (鈴木・麓, 2009) が、組織を越えたDNにおいて所属組織へのコミットメントは不要であり、メンターの年齢や職務特性は多様であることが想定される。

### 大学生をプロテジェとする組織を越えたDN

先述のとおり、本研究では、大学生プロテジェと社会人メンターが構成する組織を越えたDNに注目する。近年では、日本の高等教育機関においてもメンタリング・プログラムが導入されている。大学の場合、プロテジェは大学生、メンターが社会人の場合に組織を越えたDNが成立する (渡辺, 2005)。大学生は職業選択やその後の適応をめぐる不安 (職業的不安) を抱えている (坂柳, 1996) が、キャリア意識を高めるために大切な人との出会いが重要であること (田澤・梅崎, 2017)、進路選択プロセスの学習が大学生の意思決定を促すこと (下村, 1996) に鑑みれば、大学生が社会人によるメンタリングを受けることは有効と言えよう。また、プロテジェが大学生の場合、支援者は社会人であることが一つの前提条件と考えれば、年齢や職務特性といった組織内DNにおけるメンターの特徴 (鈴木・麓, 2009) によらない多様な社会人からの支援が想定できる。昭和女子大学のメンタリング・プログラムは組織を越えたDNが成立する事例であるが、組織を越えたDNとしての理論的な文脈の中で研究されてはいない。しかしデベロッパーを対象とした調査では、プロテジェとのかかわりの頻度によって社会人の所感に違いが生じる (小森・木間, 2017) ことから、組織を越えたDNにおける支援者を調査する際には、ある程度、支援頻度を揃える必要があると考えられる。

ここまでの議論を踏まえると、大学生プロテジェと社会人メンターが構成する組織を越えたDNは、所属先が異なりお互いを知らない社会人メンターの年齢や職務特性が多様であり (すなわち、低密度・広範囲)、そのため特定の企業・業界に限定されない多様な情報を伝えることができ、大学生プロテジェの職業的不安の解消とキャリア意識の醸成に資することになる。すなわち組織を越えたDNの低密度・広範囲という特徴こそが、大学生プロテジェに有用であると考えられる。

## 2. 目的

先行研究のレビューをまとめると、組織を越えた



DNは注目されつつあるが、そのメンターの参画動機と獲得利益は明らかになっていない。くわえて日本における組織を越えたDNの研究は希少であり、大学生プロテジェと社会人メンターのメンタリングが、組織を越えたDNとしては概念化されないまま行われている。しかし大学生プロテジェと社会人メンターが構成する組織を越えたDNは、低密度・広範囲という特徴に合致し、組織内DNと組織を越えたDNの差異を明確化しやすい。さらに、組織を越えたDNに身を置くことで、大学生プロテジェにとっては職業的不安解消とキャリア意識の醸成という有用性があり、その実態の解明には社会的意義もある。そこで本研究は、組織内DNと組織を越えたDNの差異に着目しつつ、社会人メンターが大学生プロテジェを対象とした組織を越えたDNに参画する動機や、メンタリング・プロセスを通じた獲得利益について明らかにすることを目的とする。この目的に沿ってデータを分析するために、本稿ではリサーチクエスション（以下、RQと表記）を以下の通り設定する。

**RQ1: 組織を越えたDNにおいて、社会人メンターが大学生プロテジェの職業的不安解消を主目的にメンタリングに参画する動機は何か。**

**RQ2: 組織を越えたDNにおいて、社会人メンターが大学生プロテジェに対するメンタリング・プロセスを通じて獲得する利益は何か。**

### 3. 方法

#### リサーチサイトの選定

リサーチサイトの選定条件として、「組織を越えたDNであること」および「DNにおけるメンタリングが機能していること」が挙げられる。本稿では人材育成コンサルティング企業・A社が提供する「プログラムX」に組み込まれているメンタリングを選定した。このDNのプロテジェは大学生で、一般募集型のため所属校は多様である。デベロッパーはプログラムXの主旨に賛同した社会人であり、プロテジェ同様、所属組織は多様である。以上のことから「組織を越えたDNであること」の条件を満たすと判断した。またプログラムXはプロテジェのキャリア開発を目的として家庭と仕事の両立について複合的に学ぶ4ヶ月の教育プログラムで、①座学、②キッズシッター実習（ペア活動）、③社会課題解決実習（グループ活動）、④メンタリングが含まれ、

プロテジェは①～④を通じて複数のデベロッパーと接する機会を得る。なお、④はプロテジェ1名に対しメンター1名がA社より割り当てられ、期間中3回程度のメンタリングを実施する。以上のことから「DNにおけるメンタリングが機能していること」の条件を満たすと判断した。

#### 調査協力者

A社の協力を得て、プログラムXにおけるメンター経験者を選定した。所属組織の業界や職種、および性別に偏りがないう留意し、これまでの関与度合いから参画意欲が高いと想定されるメンターに対しA社より個別の声をかけた。調査協力者は18名（男性8名・女性10名）であった（Table 1）。

#### 調査の手続き

2020年1～8月にかけて、調査協力者に対し半構造化面接を行った。調査協力者指定の場所、またはオンラインミーティングツール・Zoomにて実施し、平均時間は68分であった。録音による内容の記録を行い、筆者自身で音声を選語録に起こした。面接に際して、研究目的、方法、期待される効果、個人情報取り扱い、録音・録画および選語録の処理方法、結果の公表の可能性、回答が自由意志であること、および回答中断の権利があることを口頭で伝え、同意を得た。

#### 半構造化面接の内容

DNにおけるメンターの参画動機、獲得利益およびそのプロセスを検討するために、①メンタリング参画の動機、②メンタリングの内容、③メンターとしての心がけ、④メンタリングによるプロテジェの変化、⑤メンタリングの学習効果、の5点を中心に質問した。

#### 分析の手続き

RQを解明するために、メンターが組織を越えたDNにおいてメンタリングに従事するプロセスを明らかにする必要がある。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以後M-GTAと表記）は、先行研究において理論が確立されていない領域において、その領域に密着してプロセスの詳細を分析し、仮説生成を行い、理論化を図っていくことにある（木下，2003）。本稿においても、十分に解析されていない現象のプロセスを探索し社会に還元する方法として適していると判断した。またM-GTAにおいては、現実に問題となっている社会問題の改善に向けた実践的活用が求められる（木下，2020）。人材開発においては被育成者に注目が集まるが、本稿において育成者にとっての意義が明らかになれ

Table 1 調査協力者一覧

No.	性別	年代 (メンター時)	プロテジェ 担当数	プログラムX 経験	業種 (メンター時)	職種 (メンター時)
1	女性	30代	5名		情報通信業	人事
2	女性	20-30代	10名		情報サービス業	営業→人事
3	女性	20代	5名	○	職業紹介・労働者派遣業	営業
4	女性	30代	8名		サービス業	経理・総務
5	女性	20代	6名	○	医療福祉	総務
6	女性	20代	4名	○	情報通信業	企画
7	女性	20代	3名	○	公務員	事務
8	女性	30代	30名		情報サービス業	営業
9	女性	20代	7名		情報サービス業	営業
10	女性	30代	15名		情報サービス業	人事
11	男性	30代	18名		金融業	営業
12	男性	30代	12名		製造小売業	商品企画
13	男性	40代	10名		医薬品開発	人事
14	男性	20-30代	13名		BPO・人材系事業	営業
15	男性	20代	7名	○	卸売業	営業
16	男性	20代	3名		サービス業→情報通信業	経営企画→事業推進
17	男性	20-30代	13名		IT→教育・コンサルティング業	PM→キャリアカウンセラー
18	男性	30代	10名		教育・コンサルティング業	営業・コンサルタント

※婚姻状況ならびに両立経験の有無については、個人情報保護の観点より割愛

ば、社会人が組織内外において人材育成に積極的に関与する契機となりうるだろう。したがって、逐語録データを対象として、M-GTAによる分析を行った。

分析焦点者を「組織を越えたDNにおいて大学生プロテジェを対象としてメンタリングを行う社会人」、分析テーマを「社会人メンターのメンタリングを通じた利益獲得プロセス」と設定した。また、分析テーマに対する問いとして、「組織を越えたDNへの参画動機は何か」、「メンタリングを通じてどのように意識変容するのか」、「組織を越えたDNにおけるメンタリングで何を獲得するのか」を設定した。18名分のデータについて分析ワークシートを作成し、続いて類似例・対極例・原因例などを検討した。重要と思われる概念でも、別の協力者から同じ概念を裏付けるデータが得られない場合は棄却した。1つの概念ごとに全員分を通読し、言及内容を比較することで、違う概念生成の可能性を検討した。並行してこれらの概念を「結果図」にして作成日ごとに保存し、4層になった時点で「概念リスト」を作成した。逐語録、分析ワークシート、概念リスト、結果図の4レベルで、多重・同時並行的に見直しと比較を行った。これにより、概念相互の関係、各カテゴリーの関係、全体としての統合性を検討し、重要な欠落がないことを確認・修正していった。妥当性を検討するために、A社スタッフ1名、調査協力者2名に対し、結果図・概念リスト・ストーリー

ラインについて説明し、フィードバックを得た。フィードバックに基づき再分析を行い、カテゴリーや概念の修正、追加、廃止を行った。また、結果図中に矢印で示した関係がデータで支持されているかを検証した。

#### 4. 結果

分析の結果、6カテゴリー、15サブカテゴリー、43概念が生成された。また、分析テーマに基づく結果図を作成した (Figure 1)。カテゴリーを【 】, サブカテゴリーを [ ] で表し、概念は概念リスト (Table 3) に応じた通し番号を冒頭に付けて表記した。概念間の関係性が認められるものに矢印を付し、代表的な概念のヴァリエーション例はTable 2に示した。理論を構成する文脈を確認するために、ストーリーラインを述べる (木下, 2020)。

##### ストーリーライン

社会人の【組織を越えたメンタリング参画のきっかけ】は、[所属組織に対する閉塞感]を抱えていることに加え、[向社会的動機]を持つことである。メンタリングにおいて彼らは[初期の戸惑い]を感じながらもプロテジェと[ラ・ポール(信頼関係)の形成]をする。加えて、プロテジェの[プロジェクトX参画動機の把握]をする。このプロセスから[メンタリングへの心構え]を知覚する。また、〈他のメンターからの学び〉も【メンタリングに対する意識】に影響を与える。



Table 2 ヴァリエーション代表例

No.	概念名	ヴァリエーション例
1	職場の人間関係への疑問	やっぱり会議の効率化とかって、議題とか、解決すべき課題からそれないように、なるべく短時間で準備して話そうとか。1 on 1とかもあるけど、業務どうですかとか、困ってることありますかとかだから。なるべくプライベートに踏み込んで、その人のプライベートの問題抱えてないかとか引き出すのもマネージャーの役割ですよとか、本で読むけど、わりに実績ってあんまりないなと思いました。そうか、雑談とかが足りないのかもしれない。
2	サードプレイスの必要性	ベンチャーだったので最初から結構、時間気にせず、朝から晩まで日付超えても会社にいるみたいな働き方をして、土日とかも会社に行ってたんですけど、それがずっと続いた時に、これは多分ハッピーではないなと思って、で、半年たったときに、土日に会社に行かないようにするためにそのサッカーを始め、会社以外のコミュニティに関わり始めたのが、1年目の入社半年後。で、〈プログラムXへの参加〉はあれですね。その翌年かな。
3	若者のキャリア支援	自分でやってる経験が、点でしかなくて、つながっていかないですよ、学生の話も聞いています。で、これをもっと前からやったら、就活において、自分らしい。作ったものじゃなくて、自分らしい回答ができて、会社にとってもいいことだし、本人にとってもいい就活ができるはずなのに、受かることが目標になっちゃってるから、それだと結局続かないし、お互い不幸になるだけだから、もっと早い段階で気づいてほしいなっていうことがあって。
4	利他の世代継承	私の就活の時にたびたびいろんな人が助けてくれたりとかあったので、受けたものはお返ししたいというか、そういう気持ちが結構強くあって、私も社会人になったらメンターやりたいなって思ったのが一番でした。
37	成長の役に立てる喜び	うまくいかない子もたくさんいたんですけど、たった3回のやりとりの中でも、気づきがあって相手が変わってくっていう。ちょっと影響を与えられたかなみたいなのは、すごくやりがいがあったので魅力だったかなと思います。
38	違う世代の視点や価値観	単純に今の学生とか、5歳とか6歳ぐらいしか離れていなくてもだいぶ考えてることが違ったりとかしていたので、その辺のギャップを感じるのが面白かったです。話を聞くことによって、こういう感じなんだ、今は、というか。
39	問いの反映による自律	やっぱり就活どうしてたんですかとか、これからの10年どうやって生きていこうと思ってるんですかとか、なりたい姿はなんですかとか（大学生から）聞かれると、なんか答えるじゃないですか。そうすると背筋が伸びるといふか。言ったからやろうとか、そういう人でありたいなとか、そういうのを思い返せるいい時間だったかなと思います。
40	新たなネットワークの広がり	交流範囲は広がってますね、メンターの方もいろんな職種だったりの方と話す機会もできたので、そういう意味ではこちらもすごく勉強になりましたし、そこはすごくよかったですね。
41	人とつながることの価値	自分その、メンタリングが終わった後に歴代のメンティーさんを集めてご飯会をするんですよ。そこでそれぞれの事情で来れない子もいるんですけども、来てる子に対しては、学生同士のコミュニケーションの機会にもなっていましたし、その中で当時、メンターやってた子が三年生になって就活で、っていう話の中で、自分がまた相談に乗ってあげるみたいなことはしていましたね。それもまあ、一年前、二年前の話にはなるんですけども。やっぱり4ヶ月のメンタリング期間、3回のメンタリング期間だけではちょっともったいないというか。先ほども申し上げた通り、メンタリングが終わって〈プログラムXを〉卒業した後とか連絡とりにくくなって思う学生さんが多い印象を持っていて、それはせっかくできた関係性なのでもったいないなと思っていて。
42	職場の対人対応の振り返り	仕事以外の場で学生さんと話して、社会人の方、自分がいる業界とは違う方とも話して、いろんな意見があって然るべきなんだなとか。自分の意見が（社内で）通らなくても悲しむことは、ショックを受けることはないのかな、なんていう思いは出てきたのかな。
43	気づきの職場実践	内省させて気づかせて、自分でやる、やらせるっていうフローは、すごい今でも役に立っていて。その子たち（部下）もみんな根はいい子たちなんで、あって気づいて、自分でやるって決めた瞬間に顔つき変わるなっていうのは、あるの。そこに持ってこまでのやりとりって結構メンタリングに近いなって。

メンターはプロテジェの「悩みの解消」をする。それを通じてプロテジェの「課題の把握」も行う。また、「悩みの解消」のために、「プロテジェの固定概念解放行動」をするが、それを通じて自らの「支

援行動の意図」に気づき、「支援への意図」も確立されていく。メンタリング終盤には、プロテジェの「成長の有無の判断」を行う。これら【プロテジェの理解】や【メンタリング行動】を通じて「支援へ



Table 3 概念リスト

カテゴリー	サブカテゴリー	No.	概念名	定義	
組織を越えたメンタリング参画のきっかけ	所属組織に対する閉塞感	1	職場の人間関係への疑問	業務効率や利害関係に焦点が当たることによって組織における信頼関係に歪みが生じることに疑問を持つこと。	
		2	サードプレイス <sup>1</sup> の必要性	組織内だけでは視野が狭くなり行き詰まるために外部に自己実現の一端を求めること。	
	向社会的動機	3	若者のキャリア支援	今後の社会を担う世代のキャリア支援に関わることを希望すること。	
		4	利他の世代継承	自らが受けた恩や関わりを次の世代に受け継ぎたいと思うこと。	
メンタリングに対する意識	メンタリングへの心構え	5	安心して話せる関係づくり	プロテジェが安心して話せる場を作り意見を押し付けたり否定したりしないこと。	
		6	話をさせる・聴く姿勢	プロテジェに話の主導権を持たせ、あとはひたすら聴いて受け止めること。	
		7	一人の人間に向き合う覚悟	利害関係なしでプロテジェに真剣に向き合うこと。	
	初期の戸惑い	8	メンタリングへの不安・身構え	自分がどこまでできるのかと心配したりプロテジェの手本になると不要な力が入ること。	
		9	予定調和の不成立への困惑	プロテジェの反応が予想以上に薄いことに戸惑うこと。	
		10	プロテジェの状況に応じた進行	プロテジェの希望や理解度に合わせてメンタリングの内容や進め方を柔軟に変えること。	
	支援への意図	11	問いを立て続ける努力	プロテジェが自分で気づくプロセスを質問により作り出すこと。	
		12	プロテジェに届く言葉の探索	プロテジェの経験や価値観をもとに伝わりやすい言葉や事例を探して選ぶこと。	
		13	自己開示度合いの確認	プロテジェの仕草や成果物から本音を話しているかどうかを判断すること。	
		14	成長への期待と割り切り	プロテジェは様々な場・タイミングで成長するので自分だけで解決しようとしめないこと。	
		15	プロテジェの自己決定への委譲	プロテジェの自己決定に委ねること。	
	—	—	16	他のメンターからの学び	自分以外のメンターから多様なメンタリングのあり方・やり方を知ること。
	メンタリング行動	ラ・ボールの形成	17	時間をかけた自己紹介	アイスブレイクと相互理解を目的としてお互いの属性や現状を知り合うこと。
			18	メンタリングの期待値調整	メンタリングに対する相互の期待値を調整して目標設定すること。
		支援行動の意図	19	価値観の言語化支援	プロテジェの価値観を言語化するために過去を棚卸する支援を行うこと。
20			ありたい姿の探索支援	プロテジェのありたい姿を深掘りするための支援をすること。	
プロテジェの固定観念解放行動		21	先入観の解放・視点の拡張	異なる視点を提示することでプロテジェの思い込みを外し新しい見方を示すこと。	
		22	選択肢の提示	一例として自分の意見や簡単な例を出すことでプロテジェに選択肢を示すこと。	
		23	人・イベントの紹介	プロテジェの興味・関心を満たすことができそうな人やイベントを紹介すること。	
		24	自己決定・小さな行動・振り返りの促し	プロテジェの自己決定・行動を後押しし、それらの振り返りを促進すること。	
プロテジェの理解	—	25	過度の緊張の感知	プロテジェが極度に緊張していることを感知すること。	
	プロジェクトX参画動機の把握	26	就職活動への不安の把握	プロテジェが就職活動にはんやりした不安を持ってプロジェクトXに参画していることを把握すること。	
		27	自己変容への期待の把握	プロテジェが現状を打破したいという思いでプロジェクトXに参画していることを把握すること。	
		課題の把握	28	対話・内省の機会のなさの把握	プロテジェがこれまでに判断されずに対話・内省をする場・機会・経験が少ないことを把握すること。
	29		自己決定の機会のなさの把握	プロテジェがこれまでに自己決定の結果行動する場・機会・経験が少ないことを把握すること。	
	30		自分軸・自信のなさの把握	プロテジェが自分がどうしたいかわからず自分を認める力が弱いことを把握すること。	
	31		交流範囲の狭さの把握	プロテジェの交流範囲が狭く一般的な社会人との接点が多すぎないことを把握すること。	
	悩みの解消	32	家族関係の悩み解消	プロテジェの家庭環境や家族関係の悩みやコンプレックス、およびそれに起因する思い込みの解消を手助けをすること。	
		33	人間関係の悩み解消	プロテジェの友人や恋人、関与している活動などの人間関係についての悩みの解消を手助けすること。	
		34	就職活動・将来の悩み解消	プロテジェの将来の夢や就職活動の軸を見つける手助けをすること。	
	成長の有無の判断	35	変化ありの判断	プロテジェが行動することで新しい視点を獲得し人生の選択肢を増やす様子からプロテジェの成長を実感すること。	
36		変化なしの判断	プロテジェが素直に行動しないためメンタリングのたびに同じ不安を語る様子からプロテジェに変化が起こらなかったことを実感すること。		
メンタリングを通じた利益の獲得	向社会的動機の充溢	37	成長の役に立てる喜び	プロテジェの変化・成長の役に立ってたことを嬉しく思うこと。	
		視野拡大	38	違う世代の視点や価値観	普段の生活では出会わない世代のものの見方や価値観を知ること。
	39		問いの反映による自律	プロテジェへの質問がそのまま自分にも返ってきて自律が促されること。	
	40		新たなネットワークの広がり	メンタリングを通じて新しいネットワークが広がること。	
	メンタリングの学びの組織還元	41	人とつながることの価値	メンタリングを通じたつながりを大切に思うこと。	
42		職場の対人対応の振り返り	メンタリングを通じて自身の職場での対人対応の持ち方を振り返ること。		
43		気づきの職場実践	メンタリングによる対人対応の気づきを職場で実践すること。		

<sup>1</sup>サードプレイスとは、Oldenburg (1989) により提唱された、自宅（第一の場）でも職場（第二の場）でもない、居心地の良い時間を過ごす第三の場を意味する概念である。サードプレイスには、中立性、平等性、会話を重んじるなどの特徴があるとされる。



の気づき]を得る。

メンターはメンタリングへの参画を通じて[向社会的動機の充溢]するとともに、[視野拡大]を知覚する。さらに【メンタリングの学びの組織還元】を行う。

## 5. 結論と考察

本稿では、大学生プロテジェを対象とする組織を越えたDNにおける社会人メンターのメンタリング参画動機やそれを通じた意識・行動の変容プロセス、および獲得利益について質的に検討した。

**RQ1: 組織を越えたDNにおいて、社会人メンターが大学生プロテジェの職業的不安解消を主目的にメンタリングに参画する動機は何か。**

社会人メンターが組織を越えたDNに参画する動機は[所属組織に対する閉塞感]であり、大学生プロテジェの職業的不安解消のためにメンタリングに参画する動機は[向社会的動機]であった。

**RQ2: 組織を越えたDNにおいて、社会人メンターが大学生プロテジェに対するメンタリング・プロセスを通じて獲得する利益は何か。**

大学生プロテジェを対象とした組織を越えたDNにおけるメンタリングを通じて社会人メンターが獲得する利益として、[向社会的動機の充溢]ならびに[視野拡大]が確認された。加えて社会人メンターは、自らのメンタリング・プロセスをもとに【メンタリングの学びの組織還元】をしていた。

### 理論的意義

本稿の理論的意義を3点述べる。第1の意義は、組織内DNと組織を越えたDNを比較したメンターの参画動機の違いを明らかにしたことである。具体的には、本研究では所属組織において影響力を高めたい(Allen et al., 1997)という組織内DNで観察された参画動機は確認されず、代わりに、[所属組織に対する閉塞感]をきっかけとして、メンターが所属組織の外に目を向けたいという動機を有するようになることが明らかになった。さらに、上司との関係性の質が高ければ、組織内DNでメンタリングに従事することへの期待、効力、願望が高まる(Allen et al., 1997)という状態も観察されなかった。これは、メンターが[所属組織に対する閉塞感]をき

かけに所属組織外に目を向けていることから、むしろ上司や同僚との関係性の質に疑問を感じることで、組織を越えたDNの参画につながるということが示唆されたといえよう。すなわち組織内DNにおける所属組織に肯定的な事象(影響力の向上、上司との良好な関係)に比較し、組織を越えたDNでは[所属組織に対する閉塞感]という対照的な事象が参画動機につながるという明確な差異を明らかにできたことになる。

他方、[向社会的動機]については先行研究(Allen, 2003)との一致が確認された。そもそも組織を越えたDNにおけるメンタリングは、所属組織とは異なる場で行うため、評価や昇進など、所属組織における見返りを期待する行動ではない。そのため、組織を越えたDNでは、[向社会的動機]に関する先行研究の結果がより明確に現れたものと考えられる。

第2の意義は、組織内DNと比較した大学生プロテジェを対象とする組織を越えたDNに参画した社会人メンターの獲得利益の差異は、低密度・広範囲という特徴に起因していることを明らかにしたことである。先行研究においては、組織内DNに参画したメンターは「過去の再評価」(Clawson, 1979)という利益を獲得しているが、本稿における〈39.問の反映による自律〉がそれに該当するため、組織を越えたDNにおいても同様の結果が観察された。

他方、組織内DNと異なるメンターの獲得利益は、[向社会的動機の充溢]ならびに[視野拡大]であった。組織内DNのメンターの特徴のひとつに年齢の高さが挙げられている(Clawson, 1979; 鈴木・麓, 2009)。しかし、本研究では、プロテジェが大学生であるため、社会人メンターは20~40代の幅広い世代(しかし組織内DNより概して若手)がメンタリングにかかわっている。その結果、若手中心かつ幅広い世代の社会人メンターは、所属組織とは異なる場所で、大学生という普段接しない属性のプロテジェによる多様な問いに遭遇し、若手だからこそ感じる組織における自らの課題を自問自答する機会を得られるだろう。こうした低密度・広範囲のDNという特徴により、社会人メンターは[向社会的動機の充溢]ならびに、[視野拡大]という利益を獲得したと考えられる。

第3の意義は、社会人メンターが組織を越えたDNにおける振り返りや学びを所属組織に還元する動きを明らかにしたことである。これは、RQから直接に導き出したものではなく、獲得利益の解明を通じて副次的に観察できた事象である。具体的に

は、組織を越えたDNにおけるメンタリング・プロセスを通じて〈42.職場の対人対応の振り返り〉と〈43.気づきの職場実践〉を行っている。これは、参画動機の1つである「所属組織に対する閉塞感」をメンタリングを通じた気づきと行動で打開する動きであり、すなわち、大学生プロテジェの支援を通じてメンターは、個人（メンター）や越境先（プロテジェやDN）はもちろんのこと、越境元（メンターの所属組織や同僚）にもその学びを波及させていると言い換えられよう。このような社会人メンターの動きは、組織内DNでは観察されてこなかった。つまり、大学生を対象とする低密度・広範囲のDNにおいて、社会人メンターは越境的学習と同様の学びの波及効果（石山，2018）を生み出すことが明らかになった。

### 実践的意義

本稿の実践的意義を3点述べる。大学生プロテジェと社会人メンターが構成する組織を越えたDNで、社会人メンターは「向社会的動機の充溢」ならびに「視野拡大」という獲得利益を有する。これは組織を越えたDNに低密度・広範囲という特徴があり、大学生という普段接しない属性のプロテジェによる多様な問いに遭遇するからである。このような獲得利益の存在を知れば、より多くの社会人メンターが組織を越えたDNに参画することにつながり、社会人メンターの多様性が増えれば増えるほど、大学生プロテジェの職業的不安の解消とキャリア意識の醸成につながるであろう。こうした大学生への支援への本研究の応用の可能性を見いだしたことが、1点目の実践的意義である。

2点目は、経営組織におけるメンタリングに組織外の視点を取り入れることである。高密度・狭範囲のDNも有効性があり、それは多くの先行研究で述べられてきた。それに加えて、組織成員が自らのDNを低密度・広範囲へと移行することで多くのデベロッパーを獲得し、多くの支援を受けることができる（Murphy & Kram, 2010）。さらに、低密度・広範囲のDNにおいては、自らがデベロッパーとなる機会も容易に得られるだろう。ホームとアウェイの往還、ならびにデベロッパーとプロテジェの立場の往還により、組織成員が多様な視点を獲得することが期待できる。このように、環境変化による組織の変化の必要性を組織成員が自ら感知し、組織の外に身を置くことでその状況を打開しようとする動きは、組織成員の自律という観点から経営組織にとっても好ましいものであろう。

3点目は、組織を越えたDNにおけるメンタリングは、社内外のネットワーク構築のきっかけとなる重要な場となることである。本稿では、社会人メンターが組織を越えたDNにおける弱い紐帯を新たに構築する動きだけでなく、【メンタリングの学びの組織還元】を通じて所属組織の強い紐帯を強化する動きも観察された。これは、社内外のネットワークはいずれも重要な資源であり、所属組織の強い紐帯と組織を越えたDNにおける弱い紐帯の双方を持つことが効率的である（安田，2011）という指摘と一致しており、雇用の流動性が高まる昨今の社会人にとってはなおさら重要となるであろう。本稿では大学生プロテジェを対象としたDNを扱ったが、メンターとプロテジェがともに社会人の場合においても、組織を越えたDNへの参画は双方にとって所属組織外の弱い紐帯と所属組織内の強い紐帯の構築につながる可能性がある。

### 本稿の限界と今後の課題

本稿の焦点は「組織を越えたDN」であるが、デベロッパーの中でもメンターに着目したため、多様な形態を含むデベロッパーの全体像を捉えてはいない。また、調査対象が大学生プロテジェを対象としたDNのため、プロテジェが社会人である組織を越えたDNにどの程度一般化できるかどうかは、今後の検証が必要である。これらは、今後の研究課題と言えよう。

### 引用文献

- 石山恒貴（2018）. 越境的学習のメカニズム 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像 福村出版
- 木下康仁（2003）. グラウンデッドセオリーアプローチの実践質的研究への誘い 弘文堂
- 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
- 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 経営行動科学, 13(1), 43-52. ISO 690.
- 小森亜紀子・木間英子（2017）. 昭和女子大学社会人メンター制度がメンター・学生双方にもたらす効果および今後の課題 昭和女子大学女性文化研究所紀要, (44), 23-38.
- 坂本理郎（2018）. キャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの特性に対する職務特性の影響 日本労務学会誌, 19(1), 6-25.
- 坂柳恒夫（1996）. 大学生の職業的不安に関する研

- 究. 大学論集, 25, 207-227.
- 下村英雄 (1996). 大学生の職業選択における情報探索方略 職業的意思決定理論によるアプローチ. 教育心理学研究, 44(2), 145-155.
- 鈴木竜太・麓 仁美 (2009). 職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究 神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2009.
- 清家 篤 (2013). 雇用再生 持続可能な働き方を考える NHK出版
- 田澤 実・梅崎 修 (2017). キャリア意識と時間の展望——全国の就職活動生を対象にした自由記述分析—— キャリア教育研究, 35(2), 47-52.
- 麓 仁美 (2010). メンタリング概念の展開と課題. 松山大学論集, 22(5), 71-101.
- 安田 雪 (2011). パーソナルネットワーク人のつながりがもたらすもの 新曜社
- 渡辺かよ子 (2005). 高等教育におけるメンタリング・プログラムの構造的特徴と類型 愛知淑徳大学論集 現代社会学部・現代社会研究科篇, (10), 83-94.
- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134-154.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Russell, J. E., & Dobbins, G. H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 50(1), 1-22.
- Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(4), 503-522.
- Burt, R. S. (1995). Structural holes: The social structure of competition. Harvard university press. (安田 雪 訳 (2006). 競争の社会的構造 構造的空隙の理論 新曜社)
- Clawson, J. G. (1979). Mentoring in managerial careers (pp. 144-165). Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38(1), 210-242.
- Gaskill, L. R. (1993). A conceptual framework for the development, implementation, and evaluation of formal mentoring programs. *Journal of Career Development*, 20(2), 147-160.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Kram, K. E. (1988). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. University Press of America. (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)
- Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2010). Understanding non-work relationships in developmental networks. Career Development International.
- Oldenburg, R. (1989). The great good place: Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day. Paragon House Publishers. (忠平美幸 訳 (2013). サードプレイス コミュニティの核になる「とびきり居心地よい場所」 みすず書房)
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22(2), 482-521.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. Research in personnel and human resources management.

(受付 2021年2月12日 / 受理 2021年9月15日)