

異なる職場のメンター・メンティをマッチングし、お互いのキャリア形成意識の向上を促す

大阪府 大阪市

大阪市のメンター制度は、異なる所属のメンター・メンティ同士をマッチングすることが特徴だ。メンター制度を通して、大阪市という大規模な組織の中で、新入職員がキャリア形成を考える大きなきっかけになっている。

導入のきっかけは若手職員の意識変化に対応するため

大阪市がメンター制度を導入したきっかけの一つは、業務の繁忙とIT化によって、職員同士のコミュニケーションが減少し、新入職員にこまやかな指導をすることが難しくなってしまったことだという。もう一つは近年、大学でのキャリア教育が当たり前の時代になり、若手職員ほどキャリア意識が明確になってきているにもかかわらず、それを受け入れる体制ができていなかったこと

制度があることで、新入職員を複数立場から育成し、早期からキャリア意識の醸成や多角的視点を身に付けてもらうことが狙いだ。

大阪市のメンター制度の特徴

大阪市のメンター制度は、新規採用の事務職員と福祉職員全員（社会人経験採用者は希望者のみ）がメンティとなり、中堅以上の事務職員、福祉職員がメンターとなる。29年度は、メンター74人、メンティ124人であった。メンター1人に1、2人のメンティが付き、7月から12月のメンタリング期間中に、最低でも月に1回、1時間程度の面談を行う。メンター制度を通じて、メンティにキャリア形成を考えてもらうとともに、メンターの部下育成能力やキャリア形成意識を向上させることが目的だ。

大きな特徴は、メンターとメンティの所属が異なること。「上司・部下の関係性ではない、職場外の先輩から関わりを持ってもらえる、職場ではしにくい話ができる環境がある」ということは、新入職員にとってメンタル面でも大きな存在だと思

ます」と吉田さんは言う。たとえば、新入職員は昇給・昇格などについて職場では聞きにくいのが、メンターには聞くことができるという。また、社会人採用枠で入ってきた職員は「これだけのことになぜ決裁が必要なのか」など、民と官の違いに悩むことも多い。そんなときに、職場の上司から「こうだ」と言われるよりも、職場の異なるメンターに「わか



大阪市職員人材開発センターの吉田武司さん

だ。「キャリアに関する相談を、どこで誰にしているのかわからずに、自分の成長イメージと現状が異なっていて焦りを感じたり、モチベーションが低下してしまう新入職員が見受けられました」と大阪市人材開発センターの吉田武司さんは語る。

その一方では、後輩指導にかかわったことがない中堅職員が増えていた。そこで、新入職員と中堅職員をマッチングすることで、双方の成長を図ることができるとはならないか、という考えのもと、平成25年度からメンター制度が導入された。

職場でのOJTに加えてメンター

3~4月	メンター募集(4月末まで)	
4月	新採用者研修(メンター制度)★	新採用者研修のカリキュラムとして「メンター制度」について学ぶ
5月	メンター候補者研修▲	メンター候補が「メンター制度」について学ぶ
6月	マッチングメンター・メンティ研修	職員人材開発センターでマッチングを行う。顔合わせを行い、今後の進め方等について理解の一致を図る。
7月~12月	メンタリング期間	月1、2回、約1時間程度メンタリングを行う。
8月	メンタリング向上研修▲	受講を希望するメンターがメンタリングの質をあげるためのスキルを学ぶ。
10月	メンター・メンティ交流会	マッチングされたメンター・メンティ以外と交流を図る。
1月	メンター・メンティ研修(振り返り)	半年間のメンタリングを振り返り、今後の成長課題について考える。

資料1 大阪市のメンター制度の流れ ★:メンティのみ ▲:メンターのみ

るよ、でもね」と言われたほうが、すんなり納得できることもある。

また、新入職員が職場で戸惑いを感じたり、やる気を見出せないこともある。大阪市のような大規模な組織の中で、自分の所属以外の仕事をやる機会がほとんどないことが一つの要因だ。そのようなときに「大阪市の仕事は今の仕事だけじゃない。私もこういふふうにいるいろんな職場を経験してきたよ」とメンターから話を聞けることは、メンティにとって大きな支えになり、働き甲斐を見出せるきっかけにもなる。面談はどちらかの職場で行うことになっていくので、その際にメンターの職場を見られることも、大きなメリットだ。

ことで、その後の職場での部下育成にも役立つと思います」と吉田さんは語る。

実際に参加したメンターからは「どんなことにも責任を持って答える努力をした」「自分にとっても仕事人生を考えるきっかけになった」などの声が聞かれる一方で、毎年度、制度終了後に行うアンケートでは「有意義な面談ができた」と感じるメンターの割合は4割前後と低い。これについて吉田さんは「後輩育成の難しさを感じてもらうことがメンターの成長につながるため、意味のある低さだと思っています」と述べる。

<メンター要件>

- ①採用後7年以上の事務職員（係員）
 - ②採用後4年以上の事務職員（係長級以上）
 - ③採用後5年以上の福祉職員
- ※事務転任者については、転任後7年以上であること

<メンター応募条件>

- 上司（課長・課長代理）がメンターにふさわしいと判断した職員
- 応募時点で次の①～③に該当する職員は応募できない
- ①過去3年以内に病気休暇を取得したことのある職員
- ②過去3年以内に退職または、懲戒の処分を受けた職員
- ③過去3年間の人事評価において、2次評価点が3.0未満の評価がある職員

資料2 メンター要件と応募条件

制度の要はメンターとメンティのマッチング

メンター制度を運営していくなかで、職員人材開発センターがもつとも力を入れているのが、メンターとメンティのマッチングだ。マッチングの際には、メンターとメンティそれぞれに記入してもらったマッチングシートを活用する（資料3）。なかでもメンティが「こんな仕事をしてみたい」「将来、育児休業を取って働き続けたい」「人見知りなので積極的に関わってくれるメンターがいい」など、自己PRや考えているキャリアを具体的に記述する『そ

の他』欄を重視して、マッチングを行っていきそうだと。

また、吉田さんたち職員人材開発センターの職員は、4月に行われる新規採用者研修も担当しているため、新入社員の様子を直接見ていることも、マッチングにいい影響を与えているという。担当係長の大坪由季さんは「メンター制度は人と人が直接関わる制度ですから、マッチングが肝心です。マッチングに注力すればするほど、精度が上がると思っています。これまでの5年間で組み合わせの解消は年に1、2組あるかどうか。29年度はゼロでした。アンケートでも、マッチングが『よかった』ま

メンター制度 マッチングシート（メンター用）

・このシートは、メンター・メンティのマッチングのために使用します。
 ・記入しないところは空白で結構ですが、よりよいマッチングができるようにご協力をお願いします。
 ・なるべく希望を優先しますが、希望どおりにならないこともありますので、あらかじめご了承ください。

所属名	人事課	氏名	研修 太郎	性別	男
職員番号	1234567	職種	事務職	所属	係長
職場電話番号	1234-5678	メンター経験	2年	手話	不可
年齢	38				

出身校・学部 など ○○大学 ★★学部

メンター制度 マッチングシート（メンティ用）

・このシートは、メンター・メンティのマッチングのために使用します。
 ・記入しないところは空白で結構ですが、よりよいマッチングができるようにご協力をお願いします。
 ・なるべく希望を優先しますが、希望どおりにならないこともありますので、あらかじめご了承ください。

所属名	区役所	氏名	研修 花子	性別	女
職員番号	1234567	職種	事務職	職場電話番号	1234-5678
採用区分	事務行政 (26-34)	年齢	27		
事務行政 (26-34)	・社会人経験者社会福祉の方のみ選択してください。メンター制度を希望します				

※上記以外の事務職・福祉職の方は、全員対象となります。以下、入力してください。
 ※事務行政 (26-34) ・社会人経験者社会福祉でメンター制度を希望されない方は、以下入力不要です。空白のままでご返してください。

出身校・学部 など	○○大学 ★★学部
所属 (多岐対応)	株式会社◆◆◆ 営業職
趣味	旅行・山歩き
好きなもの・特技 など	動物が好きです。料理が得意です。お酒が好きです。
住所・都府	マイペース (少しおっとりしています)
現在の業務内容	保険料の徴収・相談業務
大阪府でやってみたい仕事	生活保護に関する業務

メンターに対する希望等

性別	男性が良い	年齢	歳が近い方が良い
職種	事務職が良い	職種	係長・係長が良い

その他、メンターに希望することや配慮が必要なることを記入してください。

(記入例)
 ・将来、福祉に関する分野に進みたいと考えているので、その分野を経験された方が良いです。
 ・将来、育児しながらも働きたいと考えています。そういった経験のある方が良いです。
 ・〇〇に関する資格を取りたいと考えています。そういった知識のある方だと嬉しいです。
 ・人見知りな性格なので、積極的に関わっていただける方だと助かります。

資料3 マッチングシートの記入例

あまあよかった」という声がメンター、メンティ共に9割を超えています」と語る。

研修も充実しており、吉田さんが講師を担当する。メンター対象の「メンターリング向上研修」では、メンターリングの質を上げるために、カウンセリングの要素を含んだ研修が行われ、「傾聴」などを学ぶ。「メンターリングは個々のケースなので『必ずこれをやればいい』という決まりはありません。研修でもメンターリングの『方法』というよりは『考え方を伝えるようにしています』と吉田さんは語る。また、「メンター・メンティ交流会」では、メンター制度の参加者全員がワールドカフェ形式で交流する。マッチングされたメンター・メンティ以外の人たちの話を聞くことで、より視野が広がると好評だ。

面談を通して、新入職員の変化を早期に見つけることもできる

メンターリング中の面談では「仕事生活全般」の相談ができるが、ここでいう「生活」はワーク・ライフ・バランスを考えるうえでの生活を指す。たとえば、すでに子どもがいる社会人採用の新入職員が仕事と生活

のバランスについて、子育てを経験したメンターに相談し、仕事を続ける自信につなげていく、というものである。

メンターリングを進めていくと、メンティから職場の上司への疑問や仕事の不満などが訴えられることもあるという。基本的にはメンターがそれらと向き合っていくが、ごくたまに、コンプライアンスに関する疑問やメンタル不調につながりそうな案件も発生する。そのような場合は、メンターは職員人材開発センターと連携し、メンティに寄り添いながら解決策を探っていくという。「過去には、メンティをカウンセリングにつなげた例もありました。新入職員の変化に早期に気づいて反応できるのは、メンター制度をやっているおかげかもしれません」と吉田さんは語る。

アンケートによると、毎年度8割を超えるメンティが「面談があつてよかった」と答えている。初めての職場で不安を抱えている新入職員にとって、メンターとの面談はほっとする時間になっているようだ。「正直なところ、メンター制度はメンティのキャリア形成のきっかけでし



大阪市職員人材開発センター
大坪由季 係長担当

かないと思います。とにかくまずは、メンター制度を通して、新入職員に大阪市に入ってよかったと思ってもらえればいい」と大坪さんは言う。前述のとおり、新入職員が大阪市にさまざまな仕事があることを知る機会はある。しかし、メンター制度があることで、メンティが大阪市で働くメリットやキャリアビジョンを描く十分なきっかけになっている。吉田さんは「自分が新入職員の時にもこの制度があればよかったと思います。所属を超えて先輩職員に出会う機会はありませんので、新入職員がうらやましい」と語る。

メンティ経験者がメンターになれる制度7年目に向けて

メンター制度はメンター、メンティお互いの成長を促すというメリットがある一方で、人と人が接するため、手間のかかる制度でもある。たとえば一部で「面談は何でも言え

る場所だ」「頼れるのはメンターさんだけ」と勘違いするメンティがいることもあるという。大坪さんは「メンティが制度を履き違えないようにしつつ、制度を維持していく必要があります」と語る。

退職者数の増加に伴い、新入職員数も増加しており、29年度はメンター制度の対象である事務職、福祉職だけでも172人に上る。30年度はさらに増加する予定だ。その分、立候補制であるメンターの確保が課題となっている。しかし、31年度にはメンター制度が7年目を迎え、制度が開始した25年度にメンティだった職員がメンターになれる。吉田さんは、「毎年、メンティの6〜7割は『将来メンターになりたい』と答えてくれているので、31年度にはメンター希望者が増えると予想しています。ただ、30歳前後は仕事が忙しくなる時期でもあります。そんなときにどれだけの方が『メンターをやろう』という気持ちになってくれるかで、メンター制度が根づいていくかどうかの答えが出るのではないかと思います」と今後を期待を寄せる。