

ルポ2

ノートを介したメンタリングで コミュニケーションを促進

岐阜県 高山市

高山市のメンター制度では、メンターとメンティとの間でノートを共有し、メンティは気づきや学びを、メンターや上司はそれに対するコメントを書き込む。その運用の実際やメリットなどについて取材した。

新入職員の早期の育成と 職員の部下育成能力の向上

高山市がメンター制度を導入したのは、平成13年度のこと。新入職員に対しては、それまでも各種研修を行っていたが、「より早く、効率的な育成のためには、所属長や先輩職員などが連携し、採用後1年を通じて育成する制度が必要」との認識からだった。

その後、「職員の部下育成能力の向上」という側面も重視されるようになっていく。市町村合併（17年2月）で増加した職員数の適正化

のため採用抑制が進められた結果、

部下を指導・教育した経験がない職員が増えたためだ。また職員総数も減少、先輩職員の側の余裕がなくなり、あえてメンターを付けないう状況も出てきた。ちなみに高山市と9市町村が合併した17年度当時、1250人だった職員数は現在、830人にまで減少している。

メンタリングの内容も変化してきた。実務面での指導以外の、相談対応という性格も強くなってきたのである。27年4月に策定された第四次人材育成基本方針の「良好な職場環境の構築」の中でも、メンターが新入教育とともに、その相談役も担うことが明文化されている。

こうした状況の下、メンター制度はどのように運用されているのだろうか。まずは、その概要から見てい

きたい。

同じ職場の先輩一人が 新入職員一人に付く

「エルダーサポートシステム」と名づけられた高山市のメンター制度では、メンターは「エルダーサポーター」（以下、サポーター）と呼ばれる、新入職員一人につき一人が付く。

対象となるのは、主事・主任・主査級の職員で、新入職員が配属される職場の所属長（課長級）が、適任と思われる同じ所属内の職員を推薦し、市長が任命する。任命されるのは、20歳代後半から30歳代前半の職員が多い。ただ年齢制限は設けられていないため、40、50代の職員がサポーターとなることもある。

また性別によるサポーターと新入職員の組み合わせについても規定はないが、ほとんどが同性同士となる。総務部総務課人事・研修係の井戸端清行さんは「男女のペアもないわけではありません。ただ、やはり同性同士のほうがプライベートなことも含め相談しやすいため、同じ性別の組み合わせとなることが多いです」と語る。

メンタリングの期間は、1年間。

配属時に顔合わせし、4月半ばの説明会（表参照）にも出席。総務課から制度の進め方や心構えの説明を受けるとともに、ペアに1冊、「わかばノート」（以下、ノート）が配付される。

新入職員に安心感を もたらす「わかばノート」

ノートは、サポーターと新入職員の間で交わされる、いわば「交換日記」で、一般的なメンター制度における定期面談に替わるものといえ

3月27日	新規採用職員事前研修
4月14日	エルダーサポートシステム説明会
4月19日	市内就職者歓迎のつどい ※主催：高山市雇用促進協議会
4月20日・21日	新規採用職員研修 ※主催：岐阜県市町村振興協会市町村研修センター
5月中	新規採用職員 1カ月面談
5月26日・6月2日	市長講話・対談
9月14日・15日	高山市議会傍聴研修
条件付採用期限満了（9月30日）	
10月20日	新規採用職員フォローアップ研修 ※主催：岐阜県市町村振興協会市町村研修センター
H30年3月下旬	初年度終了研修

主催を特記していない研修は、すべて総務課（高山市職員研修所）主催

■表 新規採用職員 研修スケジュール（平成29年度）



総務部総務課人事・研修係の井戸端清行さん

る。4月と5月は月2回、6月以降は月1回、月末に交換する。

「日誌編」と「資料編」とに分かれ、資料編は、市の組織、地方公務員法、議会制度、市民憲章、市の歴史など市職員として知っておくべき基礎知識を1年でひと通り学べるつくりとなっている。

日誌編には新入職員が、毎回、以下の項目について記入する。

● 今月覚えたこと（4月の一回目は、職場の第一印象も記入）

● 反省すべきこと、困っていること
● 教えてほしいこと

● その他何でも思ったこと
サポーターと直属の上司（係長）は、これらに対し毎回、コメントを書き入れる。

新入職員は、たいていは先輩に質問すること自体にためらいを覚える。そもそも、仕事上で疑問が生じても、誰に聞いたら良いのかさえわ

からない。その点、何でも聞けるサポーターが最初から決まっておられ、口では聞きにくいことも書面で聞くことができるのは、とても心強いことだという。

また四半期に1回は、サポーターと係長に加え、所属長もノートにコメントを記入する。小さな課ならともかく、課員が数十人にも上る課では、課長と新入職員が直接話をする機会はほとんどない。「課長が自分をどう評価しているのか」と、疑心暗鬼になることもある。ノートはそうしたコミュニケーション不足に起因する、新入職員の不安を解消する役割も担っている。

さらにノートは、半期が経過した時点の9月末と年度末に総務課が集め、チェックする。「ノートの記述から、メンタルヘルス不調の兆候はないか、長時間労働やハラスメントのおそれはないか、といったことを見ていきます」と井戸端さん。必要に応じて、総務課が所属長や係長に、本人の様子や職場環境についてヒアリングすることもある。

新入職員にとってノートは、サポーターだけでなく、係長、所属長、そして総務課も含め、「多くの人に

わかばノートについて

A4判で、日誌編 20 ページ、資料編 18 ページ。手書きで書き込む。文章を考え直接ノートに書くことで、振り返りや気づきが促されるだけでなく、文章作成能力の向上という効果もあるという。項目(本文参照)は、「新入職員の状況を、よりの確に把握できるようなものに変更を検討中」とのこと。資料編の課題は、市の例規集やウェブサイトを見て、自ら調べることを促すような設問となっている。



▲日誌編の一例。四半期に一度はサポーターと係長だけでなく、所属長もコメントを書き入れる。それ以外の月は、サポーターと係長が毎月、コメントする。

▼資料編は、市役所の状況把握、服務規律、市の状況(市民憲章、市の歴史、公共施設の状況、行政区画、姉妹都市と友好都市など)、議会の状況(議会の仕組みと役割、構成、市議会の流れ)、文書事務(文書の取り扱い、文書の起案)などを、毎回、順を追って学べる構成となっている。



見守られている」という安心感をもたらしめている。またサポーターや上司、総務課にとっても、何か問題があった場合の早期介入のきつかけとして役立っているといえそうだ。

サポーターも指導のコツを学ぶ

ところで、「言いにくいことでも、書くことでなら伝えられる」というのは、指導する側も同様だ。サポーターは同じ職場の新人職員に対し、当然、普段からコミュニケーションを密にとってはいるが、口頭ではその場の感情に流され、「指導」よりも「叱責」の色彩が強くなってしまいうこともある。それが積み重なればメンタルヘルス不調を招きかねない。そういったトラブルは、言いたいことを頭の中で1回整理し、冷静になってノートにまとめることで、かなりの部分、回避できる。

サポーターに任命された職員は、岐阜県市町村振興協会市町村研修センターが主催する、OJTに関する講義の受講も義務づけられている。普段のやりとりやノートを通しての実地のメンタリングと座学の両輪で、部下を育てるためのコツを習得

できる仕組みだ。

「本当に助けられた」実感 後輩にも同じ配慮をしたい

このように、新人職員とサポーター、双方の成長を促すエルダーサポートシステムだが、実際にはどうなのか？ 28年度にペアを組んだ市民保健部市民課住民係の小木曾とも子さんと歌方愛実さんに話を聞いた。

歌方さんは金融機関での数年間の勤務を経ての社会人採用。サポーターを務めた小木曾さんによれば、社会人としての心構えや言葉づかいなどはまったく問題なかったものの、入職当初は戸惑うことが多かった。



市民保健部市民課住民係の小木曾とも子さん（右）と歌方愛実さん

たという。同じ窓口業務でも、金融機関での顧客対応と市民対応では勝手が違う。公務員としての心得や公務職場ならではの業務の流れは一朝覚えなければならぬ。しかも4月は住民係全体が目の回るような忙しさに見舞われる。加えて、転職を機に一人暮らしを始め、家では話をする相手もない……。5月には少し調子を崩してしまった。

そんなとき、ノートはどのように役立つか――。「書き込むなかで、その期間の業務を整理して思い返すことができました。それに小木曾さんと係長のメッセージを見ると、普段、忙しくてゆっくり話す時間がとれなくても、『ちゃんと見ていてくれていたのだな』と安心できました」と歌方さんは語る。また、先輩が皆忙しいなかで、仕事のこともプライベートのことも「とりあえず小木曾さん（サポーター）に相談すればいい」という仕組みがあったことは、「精神的に救われました」ともいう。一方、小木曾さんは当時を振り返り、こう語る。「歌方さんはしっかりしているので、仕事上のことはやがて自分で乗り越えられると思います、あまり踏み込みませんでした。私が

心配したのは、体のことや生活のこと。先輩というより、家族目線でした」。食事に誘って話を聞いたことも何度かあったという。課長も心配し、小木曾さんを通じて歌方さんの様子を聞き、小木曾さんもまた、課長にそれとなく状況を伝えていた。

そんな小木曾さんは、「以前、自分が苦しい時期に話を聞いてくれた人がいて、うれしかった。同じようなことは、同僚にもしてあげたい。サポーターも機会があれば、また担当させていきたい」と語る。歌方さんも、「つらいときに、本当に助けてもらった」という実感から、将来、サポーターになる・ならないにかかわらず、後輩には同じような配慮をしたいという。

新人職員数が一桁だった採用抑制は、適正な職員数に到達したことから、現在では必要な職員数の確保に転じ、28年度は29人、29年度は31人を数える。必然的にエルダーサポートシステム経験者が増えていくなかで、小木曾さんや歌方さんのようなメンタリテイが広がっていけば、職場全体の活性化やメンタルヘルス不調の予防に大いに寄与していくことになるだろう。