

今、改めて 「メンター制度」を考える

～新入職員の成長と定着、
そしてメンタルヘルス不調予防のために～

新入職員や若手職員に対し、先輩職員が実務の指導や精神的サポートをするメンター制度。OJTとしての側面に加え、キャリアや私生活といった新入職員の悩み相談に応じることが、メンタルヘルス不調の予防、ひいては職場全体のコミュニケーション活性化に発展していく。

そこで今回は、新入職員を迎えるに当たり、そのあり方を改めて考えてみたい。



総論 メンター制度導入と運用のポイント

職場の活性化や連携を推進し 「人が育つ強い集団」をつくらう

産業能率大学総合研究所主任研究員 杉村 茂晃



地方公共団体においてもメンター制度の導入が進んでいます。メンター制度を適切に導入・運用することは、その組織を「人が育つ強い集団」にし、結果としてメンタルヘルス不調の予防も期待できます。そこで本稿では、どのようにすればメンター制度をうまく導入・浸透させられるかを整理したいと思います。

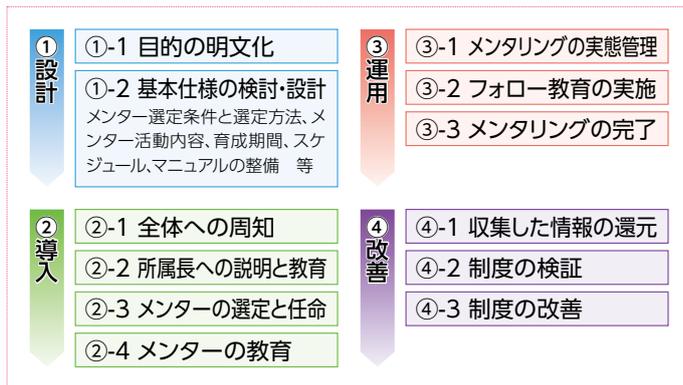
メンター制度の背景と概要

メンター制度の目的として、新入職員や若手職員の成長を効果的にサポートし、かつ職場や組織への定着を促進することが挙げられます。多くの組織が人材不足に直面し、またベテラン世代の退職を見据えた技術継承の促進が求められるなかで、若

手職員の成長と定着は組織の喫緊の課題といえます。

ところで「メンター」とは、ギリシャ神話に登場するメントルに由来します。オデュッセウス王はトロイ戦争に出陣する際、親友であるメントルに、息子への帝王学の伝授や人格的成長を促す役割を託しました。この故事から、「メンター」優れた指導者「メンティ」指導を受ける者」と定義されるようになりました。

実際のメンター制度におけるメンターの機能を見ていくと、「良き相談相手」と「実務の指導役」とに大別されます。直属の上司・先輩が実務を指導するOJT色が強い後者に対し、前者は、ときには「隣の」職場の先輩職員が、実務以外のさまざまな相談を受けます。



■ 図1 メンター制度の構築に向けた手順

メンター制度を導入している組織を見ると、両方の機能を併せ持たせるケースもありますが、多くは「良き相談役」と位置づけています。そこで本稿では「良き相談相手」としての機能に重点を置いて解説することにします。

「互いに関わり合う職場」をめざすことが大切

以下、新入／若手職員を成長と定着へと導くためのメンター制度について、**図1**に従い、①設計、②導入、

③運用、④改善における重要ポイントを説明します。

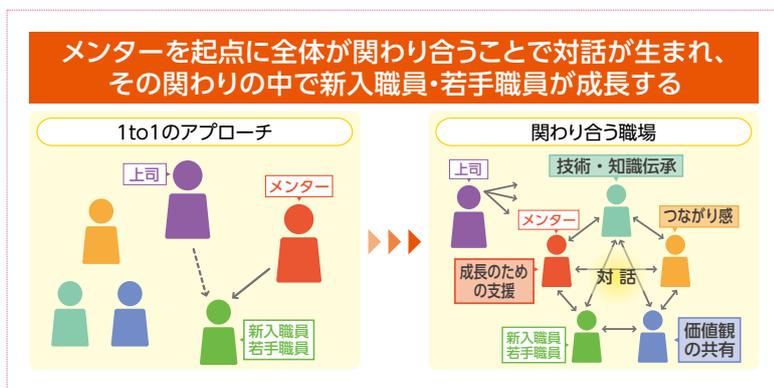
①・1…目的の明文化

まずは設計ですが、その出発点は、組織としてメンター制度を導入する目的を明文化することです。多くの組織で掲げられている内容として、「新入／若手職員の成長と定着」はもちろんのこと、「メンター自身の成長」を盛り込むケースが少なくありません。メンターを担う中堅クラスの活性化もこの制度がめざす重要な狙いです。

さらに「組織の活性化」を謳う組織もあります。メンターとメンティ、あるいは上司や先輩職員が有機的に関わり合うことで職場が活性化するイメージを、図解などで示すことも有効です(**図2**)。近年の研究として、人が成長する職場は「互いに関わり合う職場」であることがわかってきています。決して、メンターだけがメンティの指導を担うのではなく、「メンターを起点にして、みな積極的に関わり合うことで職場を活性化していく」という姿をめざすことが大切です。

①・2…基本仕様の検討・設計

目的が定まったら、次に基本仕様



■ 図2 関わり合う職場

の検討・設計として、メンターの選定条件(後述)と選定方法、およびメンターの活動内容(これをメンタリングといいます)、そしてメンタリング期間などを定めます。

メンターに期待する役割は何なのか、具体的にどのようなシートをどのような頻度で活用するのか、また期間はどれくらいか、自組織の特性に応じて検討します。育成期間としては、半年～1年間が一般的です。

長いところで2～3年と定めるところもあります。

②・1…全体への周知

メンター制度の目的を明文化し、基本仕様を設計したら、全職員に周知しなければなりません。

その際の注意点として、文書のみで済ませるのではなく直接職員に説明する場を設けることが挙げられます。最低限、メンター制度に直接該当する部署(新入職員が配属される部署や、メンターを担当する職員が所属する部署)の所属長に対しては、説明会などを開催して対面の場で周知し、理解と協力を要請する機会をもつことが重要です。メンター制度の定着と浸透においては現場、なかでも各職場の管理職の支援が必要だからです。私がコンサルティングで関わる組織は、ほぼ必ずといっていいほど、メンター教育の前に所属長に対する教育や説明会を実施しています。

メンターには選定理由と期待を直接伝えること

②・3…メンターの選定と任命

メンターの選定ですが、本部が行

うケースと現場の所属長が行うケースの両方が考えられます。どちらにしても、その選定基準を本部で定めおき周知することが大切です。

「勤務態度が良好である」「業務に對して意欲的である」「後輩職員に對する面倒見が良い」「入職X年目からY年目の職員が望ましい」などのガイドラインを示すことが重要です。たとえその基準を完璧に充たす該当者が存在しなくても、「メンターに期待する役割とは何か」を全職員に向けて発信するメッセージとなるからです。

また、メンターを経験することを通じてその成長を期待する、という意味では、「少々不安だが、この際思い切ってこの職員に任せてみよう」という判断もあるでしょう。メンテにとつての「ロールモデル」をめざすことを通じて、中堅クラスの成長や活性化も促進できます。

さらに、メンテと同じ職場から選定するのか、あえて異なる職場から選定するのも予め決めておくことが必要です。それぞれ一長一短がありますが、OJT制度と異なり、メンターが実務の指導業務を担わないのであれば、あえて別の職場から

選定し、より相談しやすい環境を整備することも一つの方法です。同じ職場の先輩となるとどうしても相談しづらいことが出てくるからです。

メンターの選定以上に重要なのは、メンターの任命です。これは「誰が」「どのように」行うかが問われます。望ましいのは、メンターの直属上司が、その理由や根拠も示しながらうまく動機づけて任命することです。「選定基準に適うから」「本部から通達があったから」など事務的な説明は避け、選定理由と期待を直接、想いをもって伝えることが重要です。

その際の一つ目のポイントは、メンターの経験が自身の成長につながる点を強調することです。「メンテをサポートすることで、社会人としての基本に立ち返ることができる」「今後のマネジメントスキルや、自身の部下指導力を高めることができる」など、メンター本人にとつての意味合いをていねいに説明しましょう。

動機づけの二つ目のポイントは、メンターの活動に当たっては組織として全面的にバックアップする旨を伝え、安心感を醸成することです。

メンタリングの大きな障害の一つに、メンターが孤立無援となり悩みを抱え込む事態に陥ることが挙げられます。そうした状況にならないためにも、上司からは、「メンター活動をひとりで抱え込まないように」「メンテとのコミュニケーションに悩みがあれば、すぐに相談するように」というメッセージを強く伝えてほしいと思います。人材育成における先輩でもある上司は、「メンターのメンター」を目指しましょう。

メンター教育に入りたい イレギュラーケースの検討

②・4…メンターの教育

メンターを任命した後は、勉強会や集合研修などを実施しメンター教育を行います。そのプログラム内容としては、「メンターに期待される役割」や「メンタリングの進め方」に加え、「いまどきの新入職員の傾向と対策」といった内容もあるといいでしょう。

また、「こんなとき、どうする?」などのイレギュラーケースに対する検討も、メンタリングを行っていくうえで助けとなります。たとえば、「メンテが退職意思をほのめかし

てきた場合」「メンテが、こちらと異なる考え方を主張してきた場合」などです。人の成長を支援する場面においては、さまざまな事態に直面するものです。その時に慌てないためにも、そうした事態を事前に想定しシミュレーションしておくことが有効です。

なお、メンター教育はメンターへの動機づけともなるので、半日と言わず、できれば一日かけてじっくりと行うことが望まれます。

また、共通の悩みをもつメンター同士を組織化し、「横のつながり意識」を醸成することも有効です。企業や地方公共団体によっては、メンター教育の最後に「メンター任命式」を行うところもあります。人事部長が直接一人ひとりに「メンター研修終了証」や「メンター任命証」を授与することは、受け取った職員のメンター活動に対する意欲を生むことになります。こうした「儀式」も、メンターの活動を活発化し、本制度を浸透・定着させるうえで有効といえます。

もし予算や時間の都合などでメンター教育を実施できない場合は、メンターの役割やメンタリングの進め

方、Q & Aなどを示した内部マニュアルを整備し周知することが求められます。その際、メンターを担当する職員にはもちろんのこと、メンターとメンティ、それぞれの上司にも配付し、理解と協力を促進することが大切です。

さらに可能であれば、メンタリング運用途中でのフォロー教育も実施したいところです。これについては後述します。

定期的な面談以外にも さりげない声かけを

③・1・メンタリングの実態管理

メンター教育が完了したら、いよいよメンター活動のスタートです。

メンター・メンティのコミュニケーション頻度はさまざまですが、メンタリングとして月に一度、1時間程度の面談を実施させる組織が多いようです。その場合は、業務時間内に、できれば普段と異なる環境（会議室やミーティングスペース、リラックスペースなど）で実施します。

面談の内容は、メンティが話すことを中心に組み立てると良いでしょう。業務の状況や職場のこと、人間関係のこと、普段不安に感じている

ことなどを、ざっくりばらんに話せるような雰囲気づくりが必要で。その際、メンターは安易にアドバイスすることを控え、まずはメンティの話に耳を傾けることに徹します。他の誰かに話すことで自らの意見や気持ちを整えられるものです。説教するのはもつてのほかです。一度信頼関係が崩れれば、話してもらうべき悩みごとや相談ごとを聴き出せなくなり、結果としてメンティへのサポートもできなくなるからです。

また、業務に関わらない生活面についても話題が広がると良いでしょう。もちろん、メンティのプライベートな側面に無理やり立ち入ることは控えなければなりません。日ごろの睡眠時間や食生活など、健康管理の側面にも気にかけて、話題を振ってやるとメンティは安心します。仕事と私生活にはとても密接な関係があり、私生活が安定・充実してこそ良い仕事ができるものです。

親や兄弟との家族関係の悩みや恋愛相談を受けることも、まったくないとはいえません。メンターとしては少々困るかも知れませんが、カウンセリングマインドを発揮し、話を聴いてやるくらいの度量は示したい

ものです。ただし、精神疾患を患っていると感じた場合や複雑な内容に關しては、メンターではとても対処しきれませんから、本部や上司を通じて専門機関と連携して対応していくことが必要です。そうした意味でも、「メンターに抱え込ませない」環境づくりを、日ごろから組織を挙げて整備していくことが大切です。

また、面談を実施したという記録として、面談内容を本部にシートで報告させるところもあります。その場合、あくまでも守秘義務は守り、メンティから了解を得ていない内容については報告する義務がないことを伝えておきます。メンティから聞いた秘密情報を漏らせば、根底での信頼関係も揺らいでしまいます。ただし、前述のような、メンターでは抱え切れないケースや、本人の今後の進退に関わるデリケートな情報に關しては、秘密情報は公開しないと、いう約束のうえで本部まで報告してもらおうようにすると良いでしょう。

* * *

以上のような面談がメンタリングの主要な場面となりますが、こうした機会以外にも、メンターは時々、メンティに声をかけてやり、気にか

けていることをさりげなく伝えましょう。メンティから相談がないからといって、特に問題を抱えていないとは限らないものです。むしろ、最近の若手職員は、「空気を読みすぎる」あまり、先輩職員が忙しそうにしていることを必要以上に気にして相談することを躊躇してしまいがちです。普段から話しかけやすい雰囲気づくりを努めるとともに、メンターからも気さくに話しかけるといいでしょう。メンターとメンティの職場が物理的に離れているケースでも、一本メールがくるだけで安心するものです。「私には相談できるメンターがいる」「いつも気にかけてくれている」と感じられることは、メンタルヘルスという観点からも重要です。

③・2・フォロー教育の実施

実際にメンタリングを行ってみて生まれた成功体験や、直面した生々しい事例を互いに持ち寄り共有できれば、その後のメンタリングにおいて大いに助けとなるでしょう。メンターにとつては「悩んでいるのは決して自分だけではない」という安心感も生まれます。

例年多くのメンターがメンティと

のコミュニケーションに悩み、ひとりで抱え込んでしまうケースが少なくありません。メンティよりも先にメンタル面に支障をきたすメンターもいます。これでは、メンティの成長や定着を促進するどころではありません。こうした事態を未然に防ぐためにも、メンターに対するフォロー教育の機会を設けることが望まれます。

メンター交代も視野に入れた 「セーフティネット」の必要性

ところで、「メンターとメンティの相性が合わない」という相談を、メンター、メンティの双方から受けることがあります。お互いに人間ですから、「馬が合う・合わない」はどのようにも起こり得ます。

安易なメンター交代は、メンター、メンティ相互にしこりを残す懸念があるのを避けたいところですが、さりとて無理にペアを継続させて大きなトラブルに発展しても困ります。そこで、「イレギュラーなケースとして、メンターを違うメンバーに交代することもある」ということを、予めメンター制度を設計する段階で検討しておく必要があります。

もつとも、こうした事態を未然に防ぐための策を予め講じておくことが理想です。ポイントは、メンターの上司が、普段から、メンターの良き相談相手となり、悩みや不具合の早期発見に努めることです。また、メンター教育の際に「メンティにはいろいろなタイプが存在するが、まずは相手の個性を認め対応する柔軟性の大切さ」を事前に周知しておくことです。メンターもいずれ管理職に昇格し多種多様な部下をもつに至れば、「合う・合わない」などとはいっていらなくなるからです。

この点については、メンティに対しても事前の周知があるのが理想的です。近年、OJT制度に関連して、OJTリーダーから育成を受ける対象者に、「教わり上手」となるための教育を実施したいという相談を受けるが増えています。若手職員の「教わり方」がともなっていない、という理由からです。上司や先輩職員から指導・支援を受けるうえで心を得、事前に何らかの形で伝達していくことが必要となってきました。

④・1…収集した情報の還元 ④・2…制度の検証・改善

メンタリングが完了したら、その区切りとしてメンターを集め終了式を行うことが理想です。また、メンター・メンティ双方から、取り組みを実施しての感想や意見をヒアリングすることができれば、検証とそれに基づく次年度の制度改訂にこぎつけることができます。

メンター制度を定着・浸透させるためにも、制度を導入しっぱなしではなく定期的に点検・改善していきましょう。

メンターにOJT機能を もたせるケースのポイント

ここまで、メンティの「良き相談相手」としてメンターをどのようにうまく機能させるか、という点を中心に説明しましたが、メンターにOJT制度における「実務の指導役」としても機能させる場合の留意点についても触れておきたいと思えます。

「良き相談相手」の場合と大きく内容が異なることはありませんが、実務の指導という点で、以下の3点を押さえておく必要があります。

◆育成計画書の作成と運用

実務の指導でもっとも重要なことは、「行き当たりばつたりの機会指導」ではなく、育成計画書に基づいた「計画的な指導」です。メンティには1年後・3年後・5年後、どのような状態になってほしいのか、そのためには何をどういう手順で身につけさせる必要があるのか、育成の目標と方針を明確に定めることです。

その際、育成目標は短期視点にとどまらず中期視点で掲げることが望まれます。「あなたには、将来こうした人材へと成長してほしいと考えている。だからこそ今、この業務に向き合ってもらいたいのだ」という指導が、メンティへの重要な動機づけとなるからです。

また、育成計画書を作成する主務者がメンターである場合、所属長は必ずそれを確認して、メンターとの間ですり合わせておくことが必要です。メンティにとって戸惑うことの一つに、「上司とメンターの指導方針や指導内容が異なる」ことが挙げられます。育成の到達目標や育成方針は、指導者間で事前にしつかりと共有しておきましょう。

育成計画書を作成したら、メン

ティと面談を実施し、育成計画書を説明します。その際、一方的な説明とならないよう心がけ、メンティ自身がその目標に向かってがんばろうと思えるような動機づけが必要です。

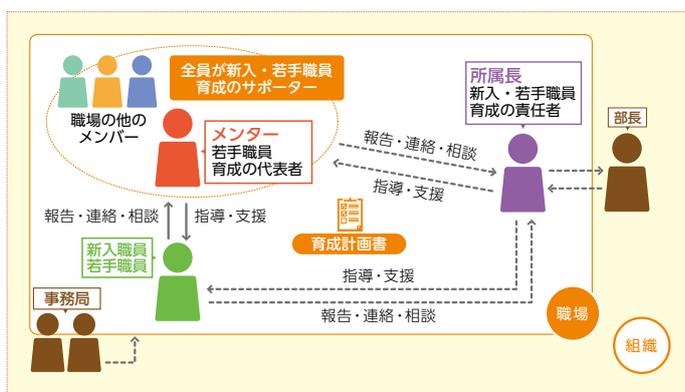
できれば、「なぜ本人が公務を指したのか」「どのような想いで就職したのか」「将来どのような業務に就きたいと考えているのか」などを引き出して、本人の想いと、めざすべき目標とをうまく絡めることができれば、最初の動機づけとしては成功といえるでしょう。「安定した職だから」「親が薦めたから」だけではない本質的な想いを掘り下げて動機づけられると理想的です。

◆「職場ぐるみ」で育成する

育成計画書は、メンター・メンティ間でのみ共有するのではなく、職場全体で共有しておくことが望まれます。メンターだけがメンティの育成に関わるのではなく、「メンターを起点として、職場全体でメンティの成長をサポートする」組織ぐるみの育成を実現することです(図3)。これは前述した「互いに関わり合う職場」(図2)と同じ趣旨です。

しかし、多くの職員が関わること

で、育成内容が「ブレる」恐れもあります。先輩職員の指導内容が人によって異なると、メンティは戸惑ってしまいます。だからこそ育成計画書を事前に全体に周知し、到達目標と育成方針が職場で共有されている状態をつくることが重要なのです。また、そうした情報が開示されているほうが、メンター以外の先輩職員も、メンティの育成に積極的に関与しやすいといえるでしょう。



■ 図3 「職場ぐるみ」で育成する

てはいけません。こちらから巻き込みを図っていくことが大切です。

◆具体的な指導方法

「ティーチング」と「コーチング」

メンターに求められる具体的な指導スキルとして、おもに「ティーチングスキル」と「コーチングスキル」があります。前者は「基本的な知識・技術を伝授する技術」であるのに対し、後者は「メンティ自身を考えさせる技術」といえます。メンターが懇切にいねいに何でも教えるだけでは、いつまでたっても「自ら考え、行動する」人材には成長しません。

もちろん、育成期間の前半はティーチングスタイルで指導していくことが大切ですが、徐々にコーチングスタイルに切り替え、メンティの主体性を引き出して育むような指導へとシフトしていくことが求められます。具体的には「質問」や「発問」といったコーチングスキルが求められるわけですが、メンターがこうした指導スキルを高めるためにも、メンターへの教育とメンター自身の不断の努力が欠かせません。

最後に

新人／若手職員の成長と定着に向けてもっとも重要なことは、「メンターとメンティ」はもちろんのこと、「本部と現場」「上司と部下」「先輩職員と若手職員」が有機的に「関わり合う」ことです。

逆にいえば、メンター制度の導入と浸透を図るプロセスを通じて、職場の活性化や連携を高めることができれば、「人が育つ強い集団」となり、結果としてメンタルヘルス不調の予防にもつながります。効果的なメンター制度の運用を通じて職員の健康を維持・向上させ、人手不足の荒波に立ち向かっていただきたいと思えます。

PROFILE

産業能率大学 総合研究所 主任研究員
杉村 茂晃 (すぎむら しげあき)

昭和51年生まれ。大阪市立大学文学部哲学科卒業。教育出版会社(法人営業)、私立中学・高等学校(教諭)、経営コンサルティング会社(コンサルタント)を経て現職。全国の企業・地方公共団体を訪問しては、研修・コンサルティング業務に従事している。専門はマネジメント、部下指導、OJT/メンター制度の設計・運用支援。現在のテーマは「人が育つ組織づくり」。