

目的・対象別

# メンター制度の概要と留意点

- **職場環境への円滑な適応に向けて** P. 1  
(新規採用職員、中途採用職員など)
- **部下の育成、今後のキャリア形成に悩むとき** P. 3  
(初めて部下を持った若手職員など)
- **女性の登用拡大に向けて** P. 4  
(昇任前・後の女性職員など)
- **仕事と家庭の両立に向けて** P. 5  
(育児・介護等の事情を有する職員など)
- **その他** (メンター制度に類似する取組) P. 5
- 【参考】メンタリングでの相談内容例** P. 6



## 新規採用職員、中途採用職員など

各府省において、最も多く実施されているのが、新規採用職員を対象としたメンター制度です。対象者全員が新しい職場環境に円滑に適応できるよう、希望制ではなく義務的にメンターを付けている例が多く見られます。

また、中途採用職員など、社会人経験はあるものの、国家公務員としての職業生活が初めてである者にメンターを付ける例も見られます。



### 対象

#### ◆ 新規採用職員

社会人経験がない者が多く、職業生活に様々な不安を抱えています。自身の悩みに気付きにくい者もいるため、メンターからの積極的なアプローチが求められます（後述）。

#### ◆ 中途採用職員（任期付職員を含む）

社会人経験があるため即戦力として期待されますが、国家公務員独自の仕事のやり方に戸惑うことも。同期がおらず、職場で疎外感を抱きやすいことも特徴です。

#### ◆ その他初めての環境に置かれた職員（本府省・地方機関間の異動直後の職員、留学・海外勤務中の職員、他府省等への／他府省等からの出向直後の職員など）

これらの職員には、本人の意向を確認した上で、必要に応じて対象とすることも考えられます。

### ! メンターについて

◆ **新規採用職員** に対しては、職場におけるメンティーの様子を日常的に把握し、声掛けを行うことができる職員をメンターとすることが望まれます。

相談しやすくするという観点から、3～10年程度上の年次の職員、前任者など、立場に近い職員としたり、性別を考慮したりすることも考えられます。

一方で、若手職員をメンターとする場合、職務経験が少なく、中長期的なキャリア形成に係る相談に応じられない可能性もあることから、中堅職員等を2人目のメンターとして選定している例も見られます。

◆ **中途採用職員、本府省・地方間異動や他府省等からの出向の直後の職員** に対しても、相談のしやすさを重視し、当該職員の近くにいる、年齢等が近い自府省職員などとする考えられます。

◆ **留学・海外勤務中の職員、他府省等への出向直後の職員** に対しては、同様の経験をしたことがある職員とすることが想定されます。

### ! メンタリングについて

日常的な声掛けや定期的な面談などにより、メンターが積極的に「相談できる機会」を作ることが大切です。（特に**新規採用職員**は、職場の人間関係や仕事のやり方、将来のキャリアパスなどについて、不安や悩みが明確になっていない場合もあります。）

◆ 定期的な面談を行うこととした場合でも、メンティーがメンターの業務繁忙に引け目を感じて面談の申出をしづらいこともあることから、メンターから具体的な面談日時を提案することも考えられます。

◆ メンティーからの具体的な相談事項がない場合にも、ランチ等で折を見てメンターから話しかけることで、メンティーの不安や悩みの「気付き」になることがあります。

実施前

### メンターの選定

メンター制度が有効に機能するためには、メンター及びメンティーの適切なマッチングが重要です。

- ★メンターは人事院や自府省のメンター研修を事前に受講した職員から選定。
- ★満足度を高めるため、メンティーの相談内容等の希望を聴取した上で選定。

開始時期

### メンタリングの実施

人事当局がメンター・メンティー等に研修・説明会等を実施した後、メンター・メンティーによる日程調整の上、第1回のメンタリングが始まります。

- ★メンタリングをスムーズに進めるべく、人事当局がメンタリング開始前に、顔合わせの会合を設定。
- ★メンタリングの実効性を担保するため、人事当局から、月に1回程度のメンタリングやメンティーの1年間の目標設定などを要請。

一定期間経過後

### メンター等への支援

新規採用職員のメンターは、年次が比較的若いため、①メンタリングでの対応に苦慮している、②第一線で忙しく働いており、メンタリングに十分に注力できないなど、様々な問題が生じていることがあります。

- ★メンタリングの安定的・継続的な実施のため、人事当局が実施期間中（開始3か月後、半年後など）にメンターを集め、メンタリングが機能しているか、メンターとして不安や悩みはないか等のフォローアップを実施。
- ★メンティーからメンターに対する不満等がある場合には、メンターの追加・交代等が可能。

### \* グループメンタリング \*

新規採用職員の相談事項は多岐に渡ります。また、知見を広げるためにも、複数の先輩職員から意見を聞ける機会は有効です。

- ★一定期間経過後、省内のメンター・メンティーを集めて、4～5名のグループに分け（時間内の入替も可）、自由に相談し合う場を設定。
- ★1人の固定したメンターを付けるのではなく、グループメンタリングを定期的（四半期に1度など）に開催するというメンター制度を運用。



年度末

### 終了後のフィードバック

メンター制度は、毎年改善しながら継続することが重要です。

意見交換会の開催やアンケート調査等により、実施後の感想・意見を聴取することが望まれます。

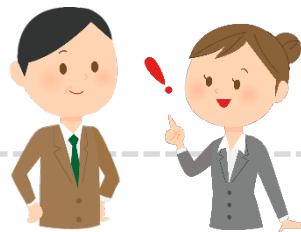
- ★メンティーの意見等を、メンターへのフィードバックとするため、意見交換では、メンターとメンティーを分け、メンティーから先に意見等を聴取。

メンティーとなった職員は、良いメンタリングを経験することで、数年後、メンターとしての活躍が期待できます。

初めて部下を持った若手職員など

昇任したり登用されたりすると、業務の複雑・高度化や部下の育成・指導の必要性などにより職務環境が大きく変化します。

そこで、初めての昇任時や管理職・幹部職員への登用の際に、本人の意向を確認し、必要に応じてメンター制度を活用することが考えられます。



対象

◆ 係長昇任直後の職員

初めての昇任の際には、業務が一層複雑・高度化したり、部下の育成・指導など、今までに無い役割を求められたりすることに戸惑う職員も多くいます。また、昇任までに様々な職務経験を積んだことなどにより、今後の自身のキャリア形成を具体的に考え始める時期でもあります。自分の理想像に近い先輩職員からの支援により、志気の向上が期待できます。

◆ 管理職・幹部職員に登用された職員

管理職・幹部職員への抜てき人事や職域拡大に当たっては、周囲の期待が職員にとって重圧になることもあります。特に中高年齢層になるにつれ周囲に相談しづらいと感じることが多くなる傾向にある中で、メンター制度がそのような職員の不安解消の一助となることが期待されます。

! メンターについて

◆ **係長昇任直後の職員** に対しては、メンターは、業務のノウハウや部下の育成・指導方法を助言するほか、自身のキャリアステップを踏まえて中長期的なキャリア形成に係る相談に乗ることとなります。

そこで、人事当局は、メンティーとなる職員の適性や希望を踏まえてメンターを選定することが求められます。また、人事当局が選定した複数のメンター候補者の中から、メンティーが選択することも考えられます。

◆ **管理職・幹部職員に登用された職員** に対しては、当該官職に就いたことのある者や、府省内で抜てき人事等メンティーと同様の経験をした職員とすることが想定されます。

! メンタリングについて

◆ メンタリングは、定期的を開催するのではなく、具体的な不安や悩み等がある場合に、メンティーがメンターに申出をし、面談するという方法も考えられます。

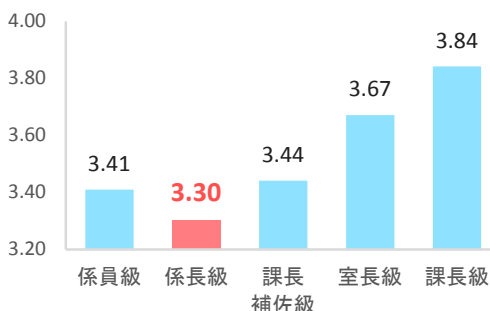
◆ メンタリングでは、メンティーが、自発的に相談することが望まれます。そのため人事当局は、メンティーに、今後の展望や悩み等について、事前によく考えるよう促すと良いでしょう。

係長級への支援を

職員意識調査（H29）において、「仕事のやりがい」など多くの項目で、相対的に最も値が低かったのは係長級職員でした。係長級職員は、権限や裁量が比較的小さく、他の職員に比べ仕事のやりがいを実感しにくいことに加え、繁忙な中で部下の育成等も求められることが関係していると考えられます。

上司と部下に挟まることもある係長級職員を「斜めの関係」で支援する必要があります。

【参考】職制段階別の回答の平均値（5点満点・全体平均3.42）



女性の登用拡大に当たっては、家庭責任の重さや能力に対する自己評価の低さなどから昇任をためらう女性職員の不安を和らげ、志気を向上させることも重要です。

そこで、各府省において新規採用職員の次に多く実施されているのが、女性を対象としたメンター制度です。特に地方機関など女性が少ない職場では、女性同士のコミュニケーション促進やネットワーク構築も兼ねて、メンター制度を活用しているところが多く見受けられます。

**対象**

◆ **全ての女性職員**

様々なライフステージや家庭の事情に応じてきめ細かく対応するため、女性職員を対象としたメンター制度を実施している府省では、対象を限定・明記せず、

- ①メンティーの希望に応じてメンターを付ける
- ②メンターとメンティーの組合せを固定せず、複数のメンターの中からメンティーが相談したい内容等に応じてその都度相談する者を選ぶ ところが多く見られます。



◆ **係長・課長補佐等への昇任前の女性職員**

女性の登用拡大に向けて、育児を経験した係長・課長補佐等の女性職員をメンターとして付けることで、特に家庭責任を有する女性職員の仕事や昇任への志気を向上させることが考えられます。

◆ **女性が着任したことのない又は少ない役職に就いた女性職員**

女性の活躍推進が途上の職場では、職域拡大や登用により、又は、女性が少ない部署に配属されたことにより、女性であるということのみをもって注目されることがあります。それが重圧となっている場合には、メンター制度がその軽減・解消の一助となると考えられます。

! **メンター及びメンタリングについて**

**メンターとメンティーの組合せを固定する場合**

この場合は、メンターも女性に限定する例が多く見られますが、多様性の観点からメンター候補者リストに男性も掲載したり、2人目のメンターとして男性を選定している例も見られます。

- ◆ 係長・課長補佐等の役職経験者や育児等の経験者、前任者など、立場が近い職員をメンターとすることが望ましいと考えられますが、官署内に適任者がいない場合等には、近隣の他官署にいる職員を選定することも考えられます。

**「テレ」メンターに会いに行こう!**

遠く離れた官署にいるメンター・メンティーは、互いの官署（本局と支所など）に行く機会に、できるだけ相手の席を訪ねて挨拶したり、メンタリングしたりしているそうです。

**メンターとメンティーの組合せを固定しない場合**

女性を対象とするメンター制度では、メンターの候補者が少数である、多様なライフステージに係る相談に対応する等の理由で組合せを固定しない場合が多く見られます。

- ① **メンターリストを提示**し、相談内容等に応じてその都度相談する者を選ぶ
  - メンターは、様々なメンティーの相談に対応できるように、部局や職歴、ライフステージ等に偏りのないように、幅広く選定します。
  - 最も重要なのは、メンティーに、メンター制度やメンターリストがあるということを事前に知らせておくことです。年度初めはもとより、折を見て定期的に周知することが望まれます。
- ② **グループメンタリング**を定期的の実施
  - この機会に遠方官署の若手女性職員を呼んで、相談の場を設けている府省もあります。



### 育児・介護等の事情を有する職員など

女性職員だけでなく、男性職員の仕事と育児の両立を支援するためにも、メンター制度は活用可能です。

また、今後は、各府省において、介護との両立が課題となります。介護との両立支援についても、メンター制度を活用してみてもいいでしょうか。

#### 仕事と育児の両立に悩む前に

育児との両立支援に係るメンター制度は、きめ細かく周知することが重要です。

人事当局は、職員本人又は配偶者が妊娠したとの報告があった際や、産前産後休暇・育児休業等に係る申出があった際など

折に触れ、対象の職員一人一人に働きかけてください。



#### 介護離職を防ぐために

介護の主な担い手である40代・50代の職員は、管理職等の重い職責を有していることも多く、周囲に負担を掛けないように「退職」という選択をしてしまうこともあります。しかし、仕事と介護を両立する職員は、職場の戦力としてもメンター候補としても貴重な人材です。

一方で、介護は育児と異なり、自分からは話しづらいと感じる職員が多く、職員同士の情報交換がされにくいという状況にもあります。

そこで、人事当局が把握できる範囲でグループメンタリングの場を設定したり、職員から希望を聴取してメンター制度を実施したりすることが有効です。

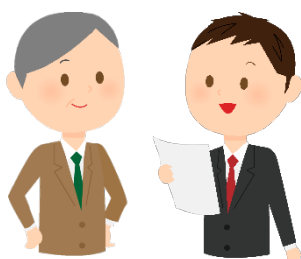
## 職場内のコミュニケーション活性化に向けて…

### その他（メンター制度に類似する取組）

メンター制度に類似する取組として、各府省では、「指導員制度」や「勉強会」など、職員の職業生活に関する様々な支援を行っています。

#### ！ 指導員制度

- ◆ **指導員制度**は、実際の職務に関する知識・技能の指導を行うものとして、特に地方機関などのいわゆる「現場」で取り入れている例が見られます。実際には、新規採用職員の精神的な支えとなったり、職業生活に係る様々な助言を行ったりもしているようです。
- ◆ 若手職員が指導員となることも多いですが、知識や経験が豊富な再任用職員を指導員とすることも考えられます。



#### ！ 勉強会

- ◆ 行政の継続性の観点から、組織として蓄積されていく必要のある技能やノウハウ、法令制定・改正の経緯などを、管理職・幹部も含めた先輩職員から若手職員に「経験知」として伝える**勉強会**を開催している府省が複数見られます。
- ◆ その際、知識だけでなく、心構え等を併せて伝えることで、若手職員の志気の向上にもつながります。

#### 風通しの良い職場づくり

最近、職場内外でのコミュニケーションの機会が昔と比べて減少し、人間関係が希薄になっているとの声が聞かれます。

そこで、風通しの良い職場づくりの一環として、人事当局が勉強会や若手職員の交流会などのコミュニケーションの場を設ける動きも見られます。

# 【参考】メンタリングでの相談内容例

メンター制度は、先輩職員であるメンターが後輩職員であるメンティーに対し、自己の経験等をもとに助言等の支援(メンタリング)を行う仕組みであり、後輩職員の職場環境への円滑な適応、能力開発・専門性習得等のキャリア形成、仕事と生活の両立などに向けて活用されているものです。

したがって、メンタリングの対象となる相談内容は、**職場環境への適応やキャリア形成等の職業生活に関連するもの**である必要があります。

具体例としては次のような事項が挙げられます。

## ＊ 職場の上司や同僚とのコミュニケーション方法

- ・「上司との意思疎通がうまくいかず、困っている」
- ・「同僚と打ち解けることができず、不安を感じている」

## ＊ キャリアアップを図るために必要なこと

- ・「メンターのこれまでのキャリアや今後の目標を聞きたい」
- ・「〇〇部署の職務内容ややりがいについて知りたい」
- ・「海外留学・勤務に向けて今準備しておくべきことは何か」

## ＊ 仕事上行き詰まった時の対応

- ・「仕事がつまらなく回らず、自信をなくしている」
- ・「職務内容が自分に合わないと感じ、モチベーションが下がっている」

## ＊ 仕事と家庭を両立していくための手法

- ・「結婚や妊娠の際にどのタイミングで、誰に何を相談したらよいか」
- ・「子供が急に熱を出したときのためにしておくべきことは何か」

## ＊ 部下の指導、育成

- ・「年の離れた部下とのコミュニケーションをどう取ればよいか」
- ・「部下に対してどう仕事を振り分けたらよいか」

## ＊ その他職場環境への適応等に必要な事項

- ・「新たな勤務環境に慣れず、不安を抱えている」

## H I N T

複数回にわたり、メンタリングを行う場合、メンターとメンティー同士で

- ① **メンタリング期間中、メンタリングをどう進めていくか**
- ② **実施期間中のメンティーの成長に係る目標**

などを取り決め、メンタリング時に進捗の確認などをすると、より充実したメンタリングとなるでしょう。



## ！ メンター・メンティーへの 注意点

- ★ メンタリングの相談内容は、基本的にはメンター・メンティー以外の者が関知するものではありませんが、「**心身の不調を感じた**」、「**ハラスメントを受けた**」、「**職場での不正を目撃した**」場合など、緊急の対応が必要となる場合には、すぐに**人事当局や専用の相談窓口**に相談するようにしましょう。
- ★ メンターはあくまで後輩職員の成長を側面から支援する役割を担っているものであるため、メンティーは、キャリア形成等に関して、**メンティーの希望を人事当局に伝えたり、メンティーの上司等第三者に人事上の働きかけを行うよう、メンターに依頼することはできません。**