

メンター制度

実施の手引き



別添「目的・対象別メンター制度の概要と留意点」も併せて御参照ください

はじめに

職員一人一人がその能力を発揮できるようにするためには、採用後又は異動後に新たな職場環境に円滑に適応することや、業務遂行や研修等を通じた能力や専門性の向上を効果的に行うことが不可欠であり、それらの実現に当たっては、まずは上司や人事当局が職員に自らの能力開発や専門性習得の方向性、職業生活の展望について考える機会を与え、将来の目標等について面談・助言等を行うことを通じてキャリア形成や仕事と生活の両立に係る不安を緩和するといった役割を果たすことが重要です。

しかしながら、業務繁忙等により、職場環境への適応に係る支援やOJT、職業生活について相談に乗るなどのコミュニケーションを上司が行うための時間が限られるといった状況が生じることもあります。また、年齢別人員構成の偏りがある中、世代間ギャップや年長者に対する遠慮等から上司と円滑にコミュニケーションを図れず、悩みを抱えている若手職員がいるのではないかとといった指摘もあります。

このような状況に対応するためには、人事当局が、人事配置の際に職員の育成にふさわしい環境となるように配慮することはもとより、いわゆる「斜めの関係」として、人事当局の一定の関与の下、先輩職員が後輩職員の申出等を受けて助言等の支援を行う仕組みであるメンター制度を上司等の役割を補うものとして活用することが有効です。

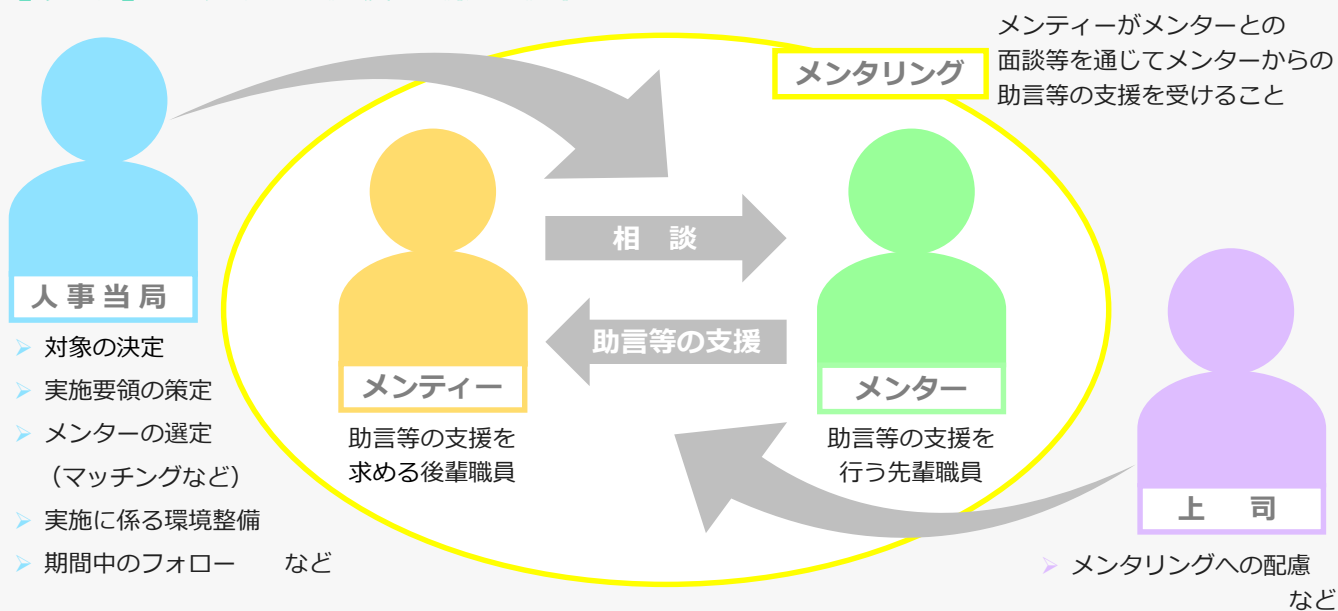
そこで、今般、各府省におけるメンター制度の実施に資するよう、「**メンター制度実施の手引き**」を作成しましたので、御活用いただきますようお願いします。

平成30年2月2日
人事院人材局企画課長

「**メンター制度**」は、人事当局の一定の関与の下、いわゆる「斜めの関係」として先輩職員が後輩職員の申出等を受けて助言等の支援を行う仕組みであり、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、仕事と生活の両立等に向けて、上司や人事当局の役割を補うものとして活用されることが期待されているものです。

なお、メンター制度は、先輩職員に対しても、自身の経験の振り返りを通じた志気の向上や後輩職員への助言等の支援を通じた人材育成能力の向上などの効果が期待できます。

【参考】メンター制度に係る関連図



1. 「メンター」について

メンターは、メンティーからの申出等に応じ、メンティーのキャリア形成に関する事項等について**先輩職員として自己の経験等をもとに助言等の支援（メンタリング）**を行います。

メンターの役割は、直属の上司による業務上の指導等とは異なり、後輩職員の成長を側面から支援することであることから、メンティー自身が考え、気づき、判断することを促すように努める必要があります。

したがって、メンターは、メンティーの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するなどの役割は担っていません。

2. 「メンティー」について

メンティーは、自ら主体的・自発的に申出を行うこと等によりメンタリングを求め、メンターからキャリア形成に関する事項等について助言等の支援を受けながら、**組織内において成長することを目指す立場**にあります。

3. 人事当局の役割

人事当局には、実施要領等を作成し、それを職員に周知してメンター制度についての理解を広め、メンターの選定を適切に行い、メンターやメンティー等に対し必要な研修や説明会を行うなど、メンター制度が円滑に実施されるように配慮することが求められます。

以下に記載する「メンター制度実施の流れ」を参考に、適切に実施してください。

メンター制度実施の流れ

(1) 自府省のメンター制度の対象を検討・決定する

メンター制度の対象（メンティー）となる職員は、各府省の人事当局が職場の実情や職員の希望等を考慮して検討・決定します。

メンター制度の類型例等については、別添「目的・対象別メンター制度の概要と留意点」を御参照ください。

- 職場環境への円滑な適応に向けて：新規採用職員、中途採用職員など
- 部下の育成や今後のキャリア形成に関する相談：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：昇任前・後の女性職員など
- 仕事と家庭の両立に向けて：育児・介護等の事情を有する職員など



(2) 実施要領を策定する

実施要領に定める事項は、概ね次のとおりです。

一定の周知期間を置いて、府省内LAN等を利用して職員に周知を図り、その理解を得ておきます。

- ① **メンター制度の実施の目的**
メンター制度の実施の目的を明らかにする。
- ② **対象となるメンティー**
メンター制度の目的に沿って、対象となるメンティーの範囲、募集（選定）方法を明らかにする。
- ③ **メンター**
メンターとなる者の要件、募集（選定）方法（メンターとメンティーのマッチング（組合せ）方法を含む。）を明らかにするとともに、メンターの役割を明記する。
- ④ **研修・説明会の実施**
メンター（候補者を含む。）、メンティー、それぞれの上司等に対し、必要な研修（人事院が実施する研修への参加を含む。）や説明会を行う旨を明らかにする。
- ⑤ **その他**
その他、相談の対象となる内容、秘密の保持（人事当局への相談方法を含む。）、実施期間、人事当局の役割など、メンタリングの実施に関する事項を定める。



(3) メンターとなる職員を選定する

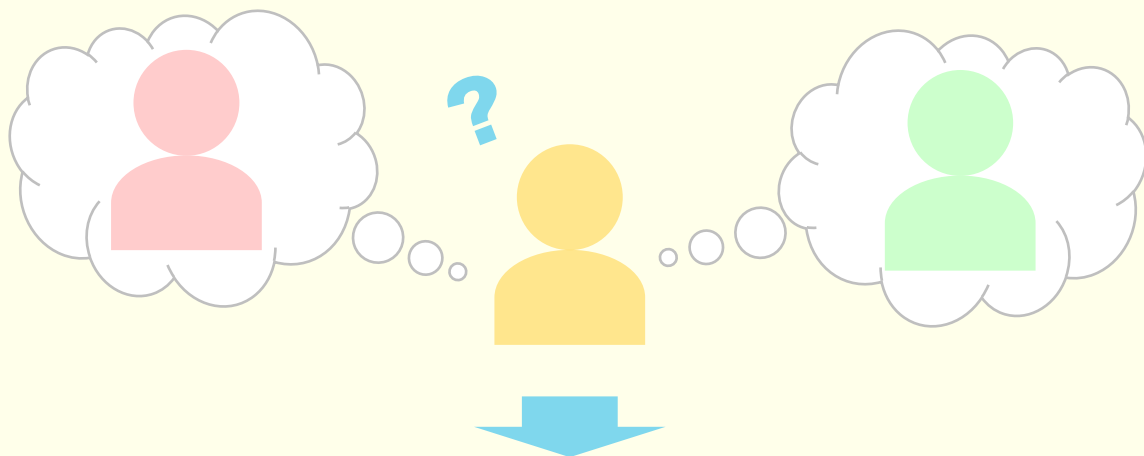
- メンターの選定に当たっては、メンティーの類型や職員の年齢、役職、経歴、人柄等を踏まえ、メンティーの育成にふさわしい者を慎重に検討することが求められます。

メンティーの希望に配慮したり、メンターが所属する課室からの意見等を踏まえたりすることも考えられます。

H I N T

- ① 事前に主な相談内容を把握し、その内容に沿う職員を選定する
- ② 複数のメンター候補者を示し、希望を聴取した上で選定するなどの方法が考えられます

- 具体的な人選については、**職場環境への円滑な適応を重視する場合には**メンティーと年齢や役職等があまり離れていない方が良く、**キャリア形成支援を重視する場合には**ある程度年齢や役職等が離れていた方が良いとも考えられるなど、様々な考え方があるので、職場の実情等を踏まえて検討します。
- 必要に応じて1人のメンティーに**複数のメンターを選定**したり、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**という方法を採用することも考えられます。



(4) 実施前に運用環境を整備する

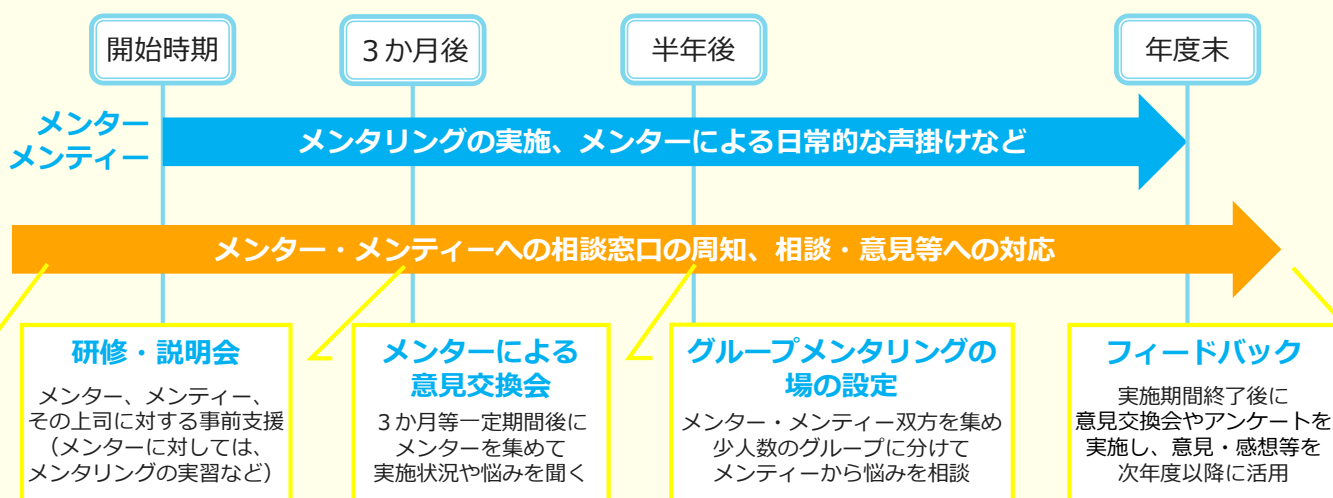
- メンター等は業務として依頼するものであることから、勤務時間内に行われ得ること等を踏まえ、メンタリングが円滑に行われるよう、部下がメンター又はメンティーとなったことをそれぞれの上司にも伝え、メンタリングに対する理解を得ておきます。
- メンター（候補者を含む。）、メンティー、それぞれの上司等に対し、**必要な研修**（人事院が実施する研修への参加を含む。）や**説明会**等を行うことが望まれます。その際、メンター及びメンティーには、自府省におけるメンター制度の概要に加え、相談内容例などメンタリングに係る具体的なイメージを併せて説明することも考えられます。
- 勤務時間内等のメンタリングに備えて、面談ができる場所（会議室等）を事前に確保しておきます。



(5) 実施期間中のフォローなど

- メンタリングについては、3か月、半年など一定期間後にその実施状況を把握し、メンタリングが機能しているか確認すること、特に初めてメンターとなる職員に対してはきめ細かなフォローアップを行うことが望まれます。
- 実施状況を把握する際は、メンターやメンティーの意見を聴取し、必要に応じてメンターを支援したり、メンティーからの申出等がある場合にメンターを追加等したりすることも考えられます。
- また、実施期間終了後は、実施期間中の実施結果を分析し、メンター制度やその運用に係る改善を図っていくことが望まれます。
- メンティーが安心してメンタリングに臨むことができるよう、**基本的にはメンタリングの内容には関知しません**。ただし、メンティーの心身の不調や職場での不正などメンター以外の者による緊急の対応が必要となる状況を把握した場合に備えて、メンターが人事当局や専用の相談窓口にご相談できる体制を整えておきます。
- メンター及びその上司等に対して**人事評価の対象となる旨**を周知したり、メンタリングについて目標以外の取組事項として自己申告するよう促したりすることも考えられます。

人事当局による支援（例）



4. メンター及びメンティーの上司の役割

メンター及びメンティーの上司は、メンター制度の実施の意義やメンター等が業務として依頼されていることを踏まえ、メンター又はメンティーから勤務時間内におけるメンタリングの実施について申出があった場合などには、その**円滑な実施に可能な限り配慮**してください。

また、メンターの上司は、部下が人事評価においてメンターとしての業績等を自己申告した場合には、当該職員の志気の向上に資するため、面談で活動状況等を聴取したり、積極的に評価したりすることが望まれます。

5. メンタリングの実施方法など

- メンタリングの方法は、**面談が基本**となりますが、職場の実情（互いの勤務官署が異なるなど）や職員の希望等を踏まえ、電話や電子メールの利用、複数のメンター及びメンティーによる合同での実施も考えられます。
- ⇒ 職場環境への円滑な適応を目的とする場合には、面談等に加え、メンターからメンティーに**日常的な声掛け**を行うことも効果的です。
- メンタリングの実施時間・場所等は、メンターとメンティーが話し合って決定します。
メンタリングは、**それぞれの上司の了解の下、勤務時間内に行う**ことが考えられますが、メンター及びメンティーの双方が昼の休憩時間などに行うことを希望した場合には、**勤務時間外に行うことも可能**です。安定的・継続的なメンタリングを促進するために、人事当局において、メンタリングの相談時間、回数等の目安を示すことも考えられます。
- メンタリングの実施期間については、各府省におけるメンター制度の趣旨やメンターの負担などを踏まえ、一定の期間（1年間、特定の官職への在任中等）を設定します。



相談の内容

相談の内容は、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、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
- ◆ キャリアアップを図るために必要なこと
- ◆ 仕事上行き詰まった時の対応
- ◆ 仕事と家庭を両立していくための手法
- ◆ 部下の指導、育成
- ◆ その他職場環境への適応やキャリア形成等の職業生活に必要な事項

→ 詳細は別添「目的・対象別メンター制度の概要と留意点」P. 6 参照



おわりに

メンター制度は、それぞれの職場の実情や職員の希望に合わせて設計し、必要に応じて見直ししながら、人事当局・職員ともに無理なく続けられるような形にしていくことが重要です。本冊子や別添「目的・対象別メンター制度の概要と留意点」を御参照の上、様々な事例等を踏まえて、貴府省に合った仕組みを御検討いただけますと幸いです。

メンター制度は「職員を一人にしないよう支援」するための仕組みです。

人事当局におかれましても、実施期間中はメンターやメンティーに任せきりにせず、継続的な御支援をお願いいたします。

各府省においてメンター制度が円滑に実施されるよう、人事院としても今後も支援してまいります。御不明な点等がありましたら、以下の連絡先までお問い合わせください。

お問い合わせ

人事院人材局企画課

〒100-8913

東京都千代田区霞が関1-2-3

TEL : 03-3581-0755

FAX : 03-3581-6755

人事院HP :

http://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_mentor.htm

人事院 > 職員の任免・人材育成 > メンター