

## 市町村研修担当者に聴く

### ～第12回 岐阜市・高山市・多治見市～

#### 「メンター制度について」

平成26年2月3日

研修センターでは、「市町村自らの手による自らの研修実施」という基本理念のもと、各種研修機会の提供のほか、研修情報の提供、市町村等の自主的な取り組みについて積極的な支援を行っていきたいと考えています。

今回は、メンター制度を紹介します。メンター制度とは、新規採用職員に対し、業務上の指導をしたり、仕事の上で相談に乗ったりする先輩職員を充てる制度です。自治体のみならず、民間でもこの制度を採用しているところは少なくありません。今回は、岐阜県内でこのような制度を導入している岐阜市、高山市、多治見市の事例を紹介します。

#### 1. 「職場先輩制度」岐阜市職員育成課 井藤さん

- ◆ 職員育成課の井藤さんに伺いました。導入のきっかけを教えてください。

岐阜市では「職場先輩制度」と呼んでいます。要綱を制定し、平成24年度から始めました。



この制度を導入した背景の1つには、団塊世代の大量退職後の各職場にて、組織力が低下したことにあります。以前にも増して、新規採用職員に即戦力として働いてもらうことが急務となり、より効果的な新人育成方法

として、職場先輩制度を導入しました。

◆ 職場先輩制度の仕組みを教えてください。

新人の育成については、各課で課長および係長による育成計画を立てます。課長は新人と同じ係の職員の中から、職場先輩を任命します。任命された職場先輩は、課や係の育成計画に基づいた助言や指導を、1年通じて行います。職場先輩に任命される職員は、係の仕事に精通していることが求められるため、原則として、係の職務経験が2年以上、新人より3歳以上年上の職員となるようお願いしています。実務のみならず、あいさつの仕方や身だしなみなど、社会人として心得ておくべきことも指導してもらいます。

ただし、新人の育成は、職場先輩が一人で担うものではなく、課長、係長はもちろんのこと、課員も協力することになっています。

◆ 職場先輩制度を導入した結果、どのような効果が得られましたか。

入ったばかりの新人の立場からすると、わからないことばかりで、だれに何を聞いていいのかもわかりません。職場先輩制度を導入することによっ



て、何かわからないことがあっても、まずだれに聞けばよいのかがはっきりします。きちんとした支援体制を整えることにより、以前より早く即戦力としてひとり立ちできるという利点があります。

また、指導する側の職員も、教える立場という意識づけがありますので、先輩職員としての責任と自覚を持つことになります。任命された職員にはOJT研修を実施し、具体的な指導方法を学んでいただきます。

職場先輩として任命された職員の中には、その責任感から過度に負担を感じることもあるようです。新人育成を職場先輩が一人で抱え込まないように、課長や係長は育成計画に基づき、職場先輩と定期的に面談を行います。そして進捗状況や問題点の把握などに努めています。

◆ 最後に、井藤さんの抱負をお聞かせください。

人材育成に携わる部署に配属されることは、めったにあるものではないと考えています。この与えられた機会を有効に活かしたいと思っています。

担当として、職員一人一人の能力を向上させることを念頭に置いて、それを手助けできるようないい研修を提供していきたいと思います。

## 2. 「エルダーサポートシステム」 高山市総務課 江寄さん

◆ 総務課の江寄さんに伺いました。導入のきっかけを教えてください。

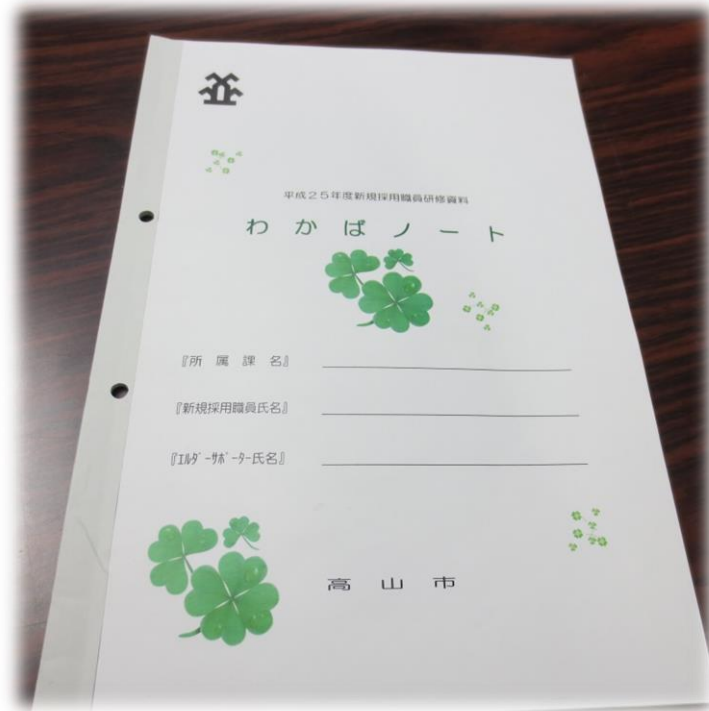
新規採用職員の指導育成については、各種研修メニューを取り揃えていますが、より効率的かつ早期に人材を育成するため、所属長、グループリーダー、先輩職員などが連携し、採用から1年を通じて育成する制度が必要で



あると考えました。高山市ではこれをエルダーサポートシステムと呼び、平成13年度より実施しています。

◆ エルダーサポートシステムの仕組みを教えてください。

新人に対し、その所属長は同じ職場の2級(主事)から4級(主査)までの職員の中から、適任と思われる職員をサポート者として推薦します。(推薦を基に、市長より任命)任期は1年です。



新人には「わかばノート」が配られます。日々の業務で学んだこと、疑問に感じたこと、反省すべき点などについて、毎月2回そのノートに記入します。サポーターはその疑問点について答えたり、仕事に対する取り組みについて感想を述べたりして、新人へフィードバックします。四半期ごとに、所属長やグル

ープリーダーもノートに目を通し、育成状況を確認するとともに、コメントを付します。

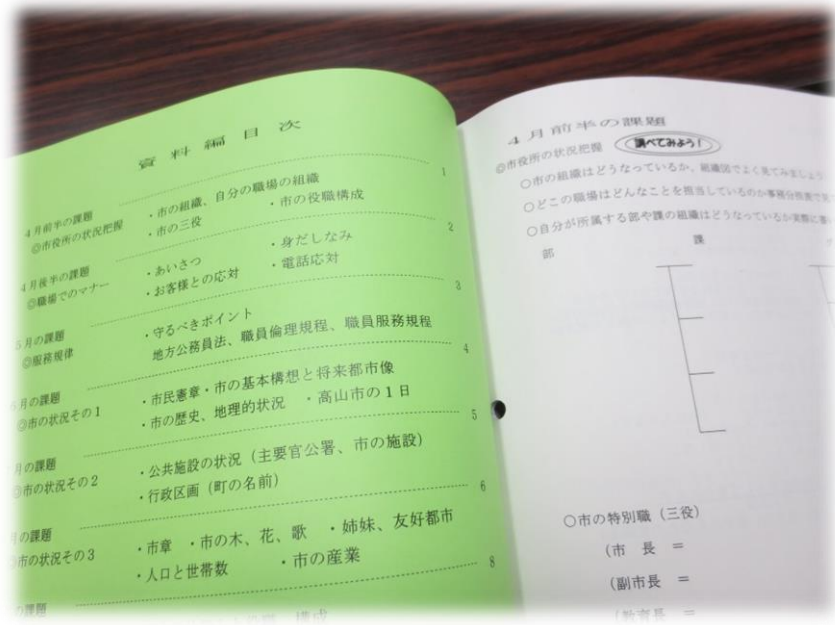
わかばノートには業務で学んだことなどを書くだけでなく、毎月各自で勉強しておくべき課題も資料として付けています。市の組織、地方公務員法、議会制度、市民憲章、市の歴史、予算など、高山市職員として知っておくべき基本知識を、1年で一通り学べるよう工夫しました。

◆ エルダーサポートシステムを導入した結果、どのような効果が得られましたか。また、どのような課題がありますか。

新人が普段感じた疑問や課題を率直にノートに記入しますので、サポーターから多くの知識を習得できます。また、職場内のコミュニケーションが深まりました。サポーター側も、部下を育てるためのコツを習得できるという利点があります。

また、わかばノートは手書きとなるため、書き始めのころは誤字、脱字や言い回しの間違いなどが意外と多くみられます。パソコンの導入により、自分で書く機会が減ってきていると思いますが、文章を考え直接ノートに書くことにより、文章作成能力を磨くことができるという効果もありました。

感想を述べたり、課題研究を行ったりしたノートは、1年後にはぼろぼろになるくらい使われます。そのノートは各新人の手元に残るので、その後の公務員生活で大きな財産になると思います。



課題としては、業務多忙な中、ノートへの記入の遅れが間々見受けられます。サポーターも日常業務に追われて大変ですが、きめ細かい気配りが求められます。

◆ 最後に、江寄さんの抱負をお聞かせください。

新規採用職員には、市町村研修センターにおける研修を年2回、高山市職員研修所における研修を3回（市長講話、議会研修、デイサービス事業や保育園での実習）実施しています。今年度は、消防署で開催される「バケツ注水大会」にも新人チームを編成して出場しました。これらの研修やエルダースポートシステムを通じ、仕事のことのみならずプライベートな面でも気軽に職員同士話せる関係づくりができることを望んでいます。



### 3. 「師弟制度」 多治見市人事課 臼武さん

- ◆ 人事課の臼武さんに伺いました。導入のきっかけを教えてください。

多治見市では、平成22年度からこの制度を取り入れました。

新規で採用される職員にとって、職場でわからないことをだれに聞いていいのかわからないという悩みがあります。指導職員を明確にする



ことによって、効果的に新人の育成ができます。

また、この制度を導入する前の数年間、しばらく新規の採用がほとんどない時代がありました。そのため、近い将来係長や課長として活躍が期待される中堅職員に、部下指導の経験がほとんどない、という問題が起きました。指導する側には、部下育成の手法を学んでもらうという一石二鳥の効果を期待しています。

- ◆ 師弟制度の仕組みを教えてください。

新人一人につき2人の指導職員が当てられます。指導職員は係長になる前の3級の中堅職員です。1人は職場の所属長が、その中から指導職員を選任します。もう1人は他の部署から、人事課が選任します。女性の新人に男性の指導職員が充てられた場合、他部署の指導職員は女性とする等、男女のバランスは考えています。

日常業務の相談のほかに、秋に1か月間、新人と指導職員2人の3人一組で、一つの政策課題に取り組む研修を行っています。研究の成果は、部長、課長の前で発表してもらいます。



研修の後は、それぞれレポートを提出してもらいます。新人からは、自分の所属以外の職場にも気軽に相談できる人ができてありがたい、という意見が多く、部下育成を経験した指導職員からも有意義であったという声がよく聞かれます。

◆ この制度を運用するに当たり、今後どのようなことが課題となりますか。

2人の指導職員を充てても、1人は部署が違うため、最初の顔合わせの他は、秋の政策課題研究までなかなか接する機会を作りにくい場合があります。おのずと同じ課の指導職員に頼りがちになるので、もう1人の指導職員の活用について検討していく必要があります。

また、指導する職員には指導に当たっての注意事項について、最初に説明していますが、指導する側への継続的な支援体制も必要であると考えています。

◆ 最後に、臼武さんの抱負をお聞かせください。

研修担当者として、職員一人一人が働きやすいと感じる職場づくりに貢献したいと思います。

仕事をする上では、業務内外での人と人とのつながりが大切です。秋の研修では、集中して共同で課題に取り組むため、3人の距離がぐっと縮まります。この師弟制度が、職場でのよい人間関係づくりの一助となることを期待しています。

大変お忙しい中、インタビューに快く応じていただきました皆様、ありがとうございました。また、取材にご協力いただきました職場の皆様にもお礼申し上げます。(編集部)