

クロスメンター制度による人材マネジメント ー職員の意識改革の取組みについてー

小田原市 企画部職員課

人事異動や業務内容、職場環境の変化、結婚や妊娠、出産など、キャリアにおける転機は誰にでも訪れるものである。将来に対する不安、仕事上の人間関係の悩みなどに直面したとき、1人で悩むのではなく、信頼できる相手から助言や励まし等をもらうことで、心の不安を少しでも取り除くことができれば、仕事に対するモチベーションも上がり、悩みの解決に向けて自ら動き出すための活力が生まれる。

小田原市で実施している「クロスメンター制度」は、メンターからの助言と対話による気づきにより、メンティーの心の不安を取り除き、課題解決に向けた主体的・積極的な成長を促す取組みである。

メンターは、メンティーと信頼関係を築き、交流することで、支援者として、良き話し相手として、メンティーに課題解決の糸口を与えて気づきを促す。また、メンティーに対し多方面な視点からのアドバイスや客観的な意見を伝えることで、メンター自身にとっても自らを成長させる契機となる。こうしたメンター・メンティー双方の成長を促すことにより、「職員の主体性、積極性の向上」を図っている。

1 これまでの「意識改革の取組み」について

小田原市では、職員の意識改革の取組みとして、平成24年度（2012年度）から「職員の主体性、積極性の向上」を目的としてプロコーチの指導による「コーチングプログラム」の実施や、コーチングスキルを備えた職員「チームSWITCH」メンバーによる入庁3年目職員等へのコーチングを行った。

8年間で延べ750人以上の職員がこの取組みを実施したが、取組みが浸透したことで、仕事上や仕事以外でも対話によるコミュニケーションが形成され、部署間を超えた連携ができる風土が醸成されてきた。

職員ニーズの変化や社会的な要請により対象者や実施方法を見直しながら、約8年の間コーチングを継続した結果、この取組みが当初意図していたコーチングの場としてだけでなく、「アドバイスを受け、悩みを相談する場（＝メンタリングの場）」として活用され、アンケート結果からも、その側面がより重要となっていることが分かった。

これらを踏まえ、令和2年度（2020年度）からは、職員が働くことに対する心の不安を取り除き、仕事に対するモチベーションを維持、向上させる取組みとして、「メンター制度」を実施することとした。

2 取組みの経緯

小田原市では、職員が入庁してから退職するまでに、

- ①「入庁時」
- ②「初めての異動」
- ③「係長への昇任」

という3つの大きな“キャリアの転機”があると捉えている。

①「入庁時」には、OJT指導のほか、年間を通して様々な研修を実施しているが、②「初めての異動」時には、職員が新しい部署にうまくなじみずメンタル不調に至った例や、③「係長への昇任」時についても、年度当初に新任係長研修はあるものの、議会対応や人事評価、部下育成等のノウハウについて年間を通じた支援がなく、不安や自信喪失から降

任を希望する職員が出るがあった。

そのため、「初めて異動した職員」と「新任係長」に対し、気軽に相談・雑談できる相手と場所を用意することで、心理的に安全な場所を確保し、“キャリアの転機”をスムーズに乗り越えられるよう支援するという位置づけで、「小田原市版クロスメンター制度」をスタートした。

3 目的を明確にする

小田原市のクロスメンター制度は、キャリアの転機に直面した職員（取組みの対象者）に、「先輩職員に、職場を超えて気軽になんでも相談できる場」を作ること、働くことに対する心の不安を取り除き、職員の仕事に対するモチベーションを維持、向上させることを目指している。

この目的を明確にすることも、ポイントのひとつである。クロスメンター制度は、月1回程度、30～60分程の交流（メンタリング）をする仕組みであるが、あらかじめ目標を設定したり、毎回の交流後に報告を求めたりすることがないため、「勤務時間内に雑談めいた話をしてもいいのか」といった意見が一定数あるのも事実である。本制度実施にあたり、周囲の理解を得るためにもクロスメンター制度の目的を明確にする必要がある。制度開始から5年が経過し、ある程度庁内で本制度が周知され、メンターを複数回経験している職員がいる現在においても、「クロスメンターキックオフ」と称し、制度実施前にこの目的を伝える機会を毎年必ず設けている。

4 実施に向けた準備

(1) 対象者

本制度の対象者は「初めて異動した職員」及び「新任係長」であるが、「その他希望する職員」についても実施可能としている。

(2) 実施までの流れ

ア 対象者の名簿作成及び庁内通知

年度当初の異動が公表された時点で名簿を作成し、本制度の実施について通知する。本来、受講者を事務局で指定する階層別研修等であれば、対象者宛にメール等により通知するのが一般的であるが、

この最初の通知を庁内LANにより「庁内掲示」とすることで、対象者以外の職員も本制度の実施を知ることができる。

イ メンター指名

対象者は、庁内LANのアンケート機能を利用し、メンティーが、メンターになってほしい先輩職員を事務局に報告する。メンターについて条件はないが、できるだけ同じ所属以外で階層が異なる先輩職員から指名することとしており、年齢や性別、職種の制限はなく、選択肢の幅は広い。前所属の上司や憧れの先輩、育児を経験した職員等、メンティーによって様々な職員が指名されている。

また、このメンター指名時のアンケートに「メンターに指名した理由」という項目を設け、マッチング後にメンターに伝えている。これがメンターに好評で、「選ばれたと思うと嬉しかった」「励みになる」「モチベーションが上がる」等の声が多い。

ウ マッチング

事務局でアンケート結果を取りまとめ、指名された先輩職員へ事務局から意向確認する。意向の確認後、指名の重複や業務の都合等により先輩職員がメンターを受けることができない場合は、事務局が改めて対象者の希望を確認した上でマッチングをすることとしている。

なお、メンティーには、「メンターのマッチングは事務局で行うため、事前調整等は不要」と伝えているが、知り合いの先輩職員にメンターになってもらうようあらかじめ打診してから事務局に回答するというケースが多く、これまでマッチングが成立しなかった例はない。

マッチング完了後、メンターに対し、メンティーからの「メンターに指名した理由」を添えて、事務局から、メンターを引き受けてくれたことに対するお礼のメールを送付する。

エ 依頼文を送付

メンター及びメンターの所属長に対し、依頼文を送付する。メンティーについても同様であるが、メンターが勤務時間内に席を外してクロスメンターを実施するにあたり、所属長をはじめ、所属内の上司や同僚の理

解を得ることは必要不可欠であると考える。

オ 「クロスメンターキックオフ」の案内及び実施ペアが成立したら、具体的な実施方法等の説明及び初回クロスメンター実施の場として、「クロスメンターキックオフ」を実施する。

この「クロスメンターキックオフ」では、後述の実施内容に関する説明をはじめ、本制度を実施する目的や期待される効果、「心理的安全性」というキーワードを用いた事務局からのメッセージを伝えるほか、過去に本制度を実施したメンター×メンティーの対談動画の投影や、代表的な意見及び質問の共有を行っている。

ここで、「テーマや課題を決めずに自由に話ができてよかった」等の過去の参加者からの声や、実施日程や方法をペアに任せているほか、目標設定をして具体的な課題を解決したり、報告を求めたりすることがなく、「気軽に相談できる場」であるということ伝えることによって、クロスメンター参加者の負担感や不安を事前に払拭できるよう配慮している。

また、「クロスメンターキックオフ」での事務局からの説明が終わった後は、その場を「初回クロスメンター」の場として開放している。

5 クロスメンターの実施

(1) 実施内容や時間、回数等

実施期間は半年、実施日時や方法、場所、内容はペアごとに設定する。勤務時間の内外にとらわれず、また、面談という形式によらなくとも、チャット、ランチ、ミーティング、複数組で行う等、自由な方法で、月1回程度の交流（メンタリング）を目指して実施している。

(2) 場所の提供と設えの工夫

事務局は、月に1回程度「クロスメンターカフェ（1 on 1の場）」として、会議室を終日開放している。

幸いなことに、小田原市役所の庁舎は海・山が見渡せる場所に立地しており、7階建ての庁舎であることから、眺めの良い会議室がいくつかある。これを活かし、見晴らしが良い会議室等を予約し、BGMを流し、観葉植物を配置したり、会議用長机

にテーブルクロスを敷いたり、お菓子を用意するなどし、“話しやすい場”を創出できるよう工夫している。

(3) メンタリングの主な内容

メンタリングの内容については、職場での悩みやマネジメント方法の相談、人事評価の実施方法、議会や予算編成事務の進め方、育休復帰後の働き方や家事・育児との両立方法等、メンティーによって話したい内容は様々であるため、テーマ設定等は必要としていない。どのような内容でもよいこととしている。

(4) サンキューカード

実施期間の最終月に、事務局からメンティーに「サンキューカード」を配布している。これは、最後の交流（メンタリング）の際に、メンティーからメンターへ、引き受けてくれたことや半年間時間を割いて実施してくれたことに対するお礼の気持ちを伝える一助となるようにと用意しているものである。

実際の使用例を見ていると、メンティーが自分なりにカードをデコレーションして渡していたり、お菓子を添えていたり、「既存のカードだけでは味気ない」とSNSを使って缶ビールの引換券を贈ったりと、形は様々であるが、最後の締めくくりのものとして使っていただけているようである。

(5) 終了後のアセスメント実施（10月頃）

メンタリングを半年間行った後のアンケート調査により、メンター・メンティー双方の意見を参考に、次年度以降の改善につなげている。

また、過去のアンケート調査での満足度を回答する項目では、約9割の職員が「満足」「やや満足」と回答している。

6 実施後に期待される効果、意見等

(1) 期待される効果

前述の目的のほか、副次的なものも含むと、本制度の実施により次のような効果が期待される。

ア 対象職員（メンティー）に期待される効果

働くことに対する不安が取り除かれ、仕事に対す

るモチベーションが向上する。

また、先輩職員との対話の中で、自らの行動を見つめ直し、課題解決に向けて主体的に行動することで自立・自律心・積極性が向上する。

イ 先輩職員（メンター）に期待される効果

後輩職員への助言や対話により、コミュニケーション力や課題解決力、マネジメント力、共感力などを身に付けることができる。

また、後輩職員との対話を通じて自らの行動を振り返ることで、自身の対応を検証する契機となる。

ウ 職場に期待される効果

「上司ー部下」というタテヨコの関係だけではない、所属や職種を超えた多様なコミュニケーションの場が生まれることで、組織内での職員の活動の幅が広がり、組織の活性化につながる。

また、メンター、メンティーが双方の職場環境を理解することで、お互いの職場の良い面、悪い面を客観視することができる。

(2) 実施後の意見等

メンティーからは、「悩みを理解してもらって気持ち楽になった」「メンターが、今自分がいる課に所属していたことがあり、相談しやすかった」等の意見があり、メンターからは、「自分自身のマネジメントの勉強になった」「指名されると思っていたので光栄」「オフィシャルにじっくりと話を聞く機会ができてよかった」「若手職員の業務取組みへの意識、考え方を聞くことができ、今後の参考になった」等の意見があった。

メンティーの不安解消や能力の発揮だけではなく、メンターのモチベーションやマネジメント能力の向上にも効果がみられている。

7 若手職員をとりまく状況とコミュニケーション

(1) 若手職員の状況と離職の増加

近年は若手職員の離職が多く、その理由は様々なことが考えられる。

実際に若手職員と対話する中で、最初の配属先での仕事が思い描いていたものと違った、OJTの先輩職員をはじめ、所属内でのコミュニケーションが

うまく取れない、仕事でわからないことがあっても聞きたい時に聞きづらい、などといった意見があった。

また、昨今ハラスメント関連の問題が取り沙汰されていることから実施した組織体制の見直しのためのアンケートにある項目や、ハラスメントをなくすための施策・組織づくりに係る若手職員との対話等で、「職員同士のコミュニケーションの機会が減っており、関係性が希薄になっているのではないか」という意見を耳にすることがある。

(2) クロスメンターによるコミュニケーションの機会の提供

コミュニケーションの機会が減ったことについては様々な背景が考えられるが、このような、コミュニケーションを取る機会を得ることが難しい状況の中、本市の「クロスメンター制度」では、まさにコミュニケーションを取ることを自体を取組み内容としており、勤務時間内にコミュニケーション能力を向上させる機会を得ることができることから、ニーズに合った取組みであるといえるのではないかと考えている。

(3) 「相談・面談」と「雑談」に対する若手職員の考え

先日、ハラスメントをなくすための施策・組織づくりについて、まだ一度も異動を経験していない採用2～4年目の若手職員に意見を聞く機会があった。

ハラスメントをなくすために寄与すると思われる既存の取組みをいくつか例示した中で「クロスメンター制度」についても挙げ、制度の説明をしたが、その場にいた若手職員全員が既に本制度を認知していた。

この場での意見交換の中で、「ハラスメントに関して思うことがあったとき、設置されている相談機関に話してもよい内容なのか自信がないこともあり、なかなか相談できる気がしないが、自分が信頼できる人になら話せるかもしれない」といった意見があった。

その後のワークショップの中で、「このような場合、勤務時間外に雑談して先輩職員に時間を取らせることなく、勤務時間内に、心理的安全性が確保さ

れた状況で、ハラスメントに係るものを含めた仕事の話をしてよい場として『クロスメンター制度』を利用できるとよいのではないかととの展開がみられた。

この若手職員との対話の機会により、クロスメンター制度の目標としている「キャリアの転機に直面した職員が働くことに対する心の不安を取り除く」ということのみにとどまらず、「面談」や「相談」として上司や相談員等に持ち掛けるほどでもないことについて、溜め込むのではなく、「顔見知りの先輩に、心理的安全性が確保された状態で、職員研修の一環として勤務時間内に半ば強制的に設定された話すための機会」であるから話すことができると考える職員が一定数いることが分かった。

8 今後の展望

クロスメンター制度は令和2年度（2020年度）から始めて5年が経過したが、今後も、身近なコミュニケーションの場として、改善しながら実施していきたいと考えている。

先日の若手職員との対話で出た意見や実施後アンケートを参考に、今後の制度運用に活かせるものものを挙げた。

(1) 対象を広げる

現在の運用でも、「初めて異動した職員」「新任係長」のほか、「その他希望する職員」も実施できることとしているが、現在は事務局が抽出した対象者以外に実施を希望する職員はいない。

この他にも、育児休業から復職した職員や、派遣先から帰任した職員等、キャリアの転機を迎えていると考えられる職員に対象を広げ、多くの職員が負担なく働きやすい環境を整えることができればよいと考えている。

(2) メンターへの研修

現在の本市の運用では、メンティーから指名されたメンターに対しては、「クロスメンターキックオフ」で制度について説明する機会があるのみで、研修等を行っていない。

実施後のアンケートでも「傾聴に徹する役割が主となってしまい、メンティーに対して適切な助言が

できたか不安である」という意見もあったため、希望者のみに対して、説明よりも少し詳細な研修を行うこともよいのではないかと考えている。