

かゆいところに手が届く！

若手職員を育てるチューター制度・メンター制度について

調査課 高橋 蓮穂（調布市派遣）

1. はじめに

近年、若手職員の間で心身の不調による休職者の増加¹や早期離職に至るケースも生じており、その背景は様々ありますが、「職場の人間関係が合わなかったため」²といった要因も確認されています。こうした状況は、課題を抱え込まず、相談できる環境の整備により改善される可能性があると考えられます。各自治体では若手職員の育成にあたり、研修やOJT (On the Job Training) を軸としたチューター制度の導入や、キャリア形成等に関する相談ができるようメンター制度を導入し、職員のより良い環境整備に努めている事例もみられます。

実際にこれらの制度は、どのように運用されているのでしょうか。

本稿では、多摩・島しょ地域自治体を対象に、チューター・メンター制度の導入状況、その効果や現場での課題を調査しました。

2. 多摩・島しょ地域自治体のチューター制度及びメンター制度の導入と活用に関するアンケート結果

多摩・島しょ地域自治体におけるチューター制度及びメンター制度の導入と活用状況についてアンケートを行いました。

◆多摩・島しょ地域自治体アンケート調査

対象自治体：多摩・島しょ地域39市町村

対象部署：人事労務の主管課

調査基準日：2025年7月1日時点

実施時期：2025年7月7日～8月4日

本アンケートでは、各制度を下記のように定義し、実施しました。

■チューター制度

OJT担当者等の1対1で業務を教える先輩職員（チューター）を配置する制度。チューターから指導を受ける職員のことをチューティーと言う。

■メンター制度

キャリア等の助言や相談を行う職員（メンター）を配置する制度。メンターから助言等のサポートを受ける職員をメンティーと言う。

(1) チューター制度に関するアンケート結果

①導入状況について

▼図表1 チューター制度の導入状況

【選択式・単一回答】N = 36



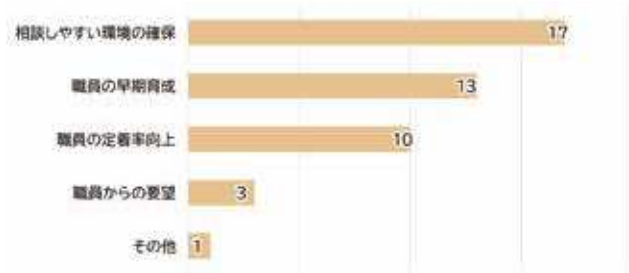
図表1のとおり、チューター制度を「導入済」は17自治体、「未導入」は17自治体、「検討中」は2自治体でした。（未回答は3自治体。）

1 令和6年度地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会報告書 https://www.soumu.go.jp/main_content/000998101.pdf (2025年9月1日確認)

2 公益財団法人山梨総合研究所「Vol.314 若手自治体職員の早期離職をめぐる問題—WEBアンケート調査とWEBインタビュー調査結果の分析を通して—」 <https://www.yafo.or.jp/2024/09/30/21579/> (2025年9月1日確認)

②導入目的・背景について

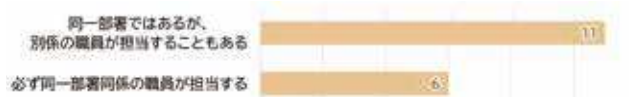
▼図表2 導入目的・背景
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 17



図表2のとおり、「相談しやすい環境の確保」が最も多くなりました。

③対象職員と選定方法について

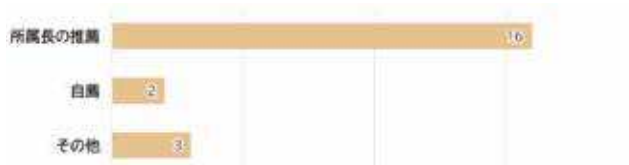
▼図表3 チューターとなる職員
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 17



図表3のとおり、チューターは同一部署内の職員が担当し、状況に応じて別系の職員が担当するという回答が多くありました。

チューターとなる職員は導入している17自治体全てで「新規採用職員」でした。

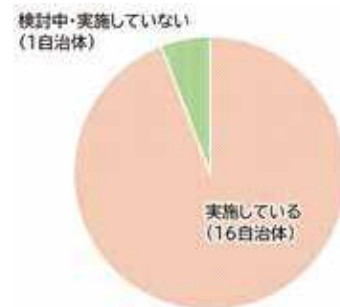
▼図表4 チューターの選定方法
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 17



図表4のとおり、チューターの選出方法は「所属長の推薦」が最も多くなりました。「その他」については、「所属内での協議」「部署に任せている」等の回答が得られました。

④チューターの研修・業務配慮について

▼図表5 チューターへの研修や支援の有無
【選択式・単一回答】N = 17



図表5のとおり、チューターに対して「研修や支援を実施している」が16自治体でした。実施している自治体へ実施内容を質問したところ、10自治体で「指導マニュアル等の配付」をしているとの回答が得られました。

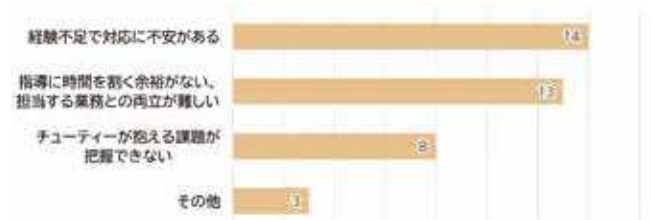
▼図表6 チューターの業務量の配慮
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 17



図表6のとおり、業務量の配慮は「特になし」が11自治体でした。一方で、「その他」については、「課全体で新人を育成し、チューターに負担が集中しないようにする」等の回答が得られました。

⑤チューターが抱える課題と対策

▼図表7 チューターが抱える課題
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 17



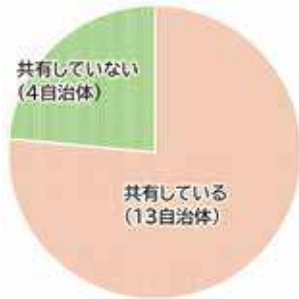
図表7のとおり、「経験不足で対応に不安がある」と「指導に時間を割く余裕がない、担当する業務との両立が難しい」が多くなりました。「その他」については、「接し方や関わり方の難しさ」等の回答が得られました。

課題への対策としては、「外部講師による研修や面談」「意見交換会の実施」等の回答が得られました。

また、「チューターと所属長の間で面談や意見交換」「チューターと人事担当者の間で面談や意見交換」の機会を設けているか聞いたところ、必要に応じて実施しているとの回答が多く得られました。

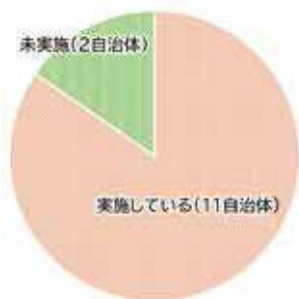
⑥目標設定と達成状況の共有について

▼図表8 チューターチューティー間での目標の共有の有無
【選択式・単一回答】N = 17



図表8のとおり、「チューターとチューティーで目標を設定し、共有している」と回答したのは13自治体でした。このうち、7自治体では設定した目標について、「所属長も交えて面談や意見交換の機会を設けている」との回答が得られました。

▼図表9 チューティー、チューター、所属長の三者で達成状況のフィードバックの有無
【選択式・単一回答】N = 13



図表9のとおり、設定した目標の達成状況に対して所属長も交えた三者間でフィードバックを実施しているのは11自治体でした。

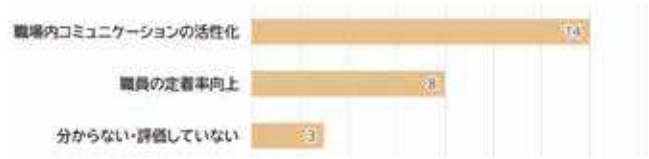
⑦チューター制度の効果の把握方法と導入効果について

▼図表10 チューター制度の効果把握方法
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 17



図表10のとおり、「チューターへ制度の効果を知るようなアンケートを実施している」との回答が最も多くなりました。「その他」については、「年度末の総括会で意見を集約する」「チェックリストでの対応」等の回答が得られました。

▼図表11 チューター制度の導入効果
【選択式・複数回答】N = 17



図表11のとおり、「職場内のコミュニケーションの活性化」が最も多くなりました。

⑧制度運用上の工夫や成功事例、今後の課題や改善点について

【記述式（一部抜粋）】N=17

工夫・成功事例

- チームビルディング研修を実施。チューターとチューティーの両者が参加してもらい、コミュニケーション及び組織の活性化を図っている。
- 指導員が専属で付くことによる新入職員の不安軽減、基礎能力の向上、指導員側の成長。

課題・改善点

- 年度途中入庁者への対応。

(2) メンター制度に関するアンケート結果

①導入状況について

▼図表12 メンター制度の導入状況

【選択式・単一回答】N = 36

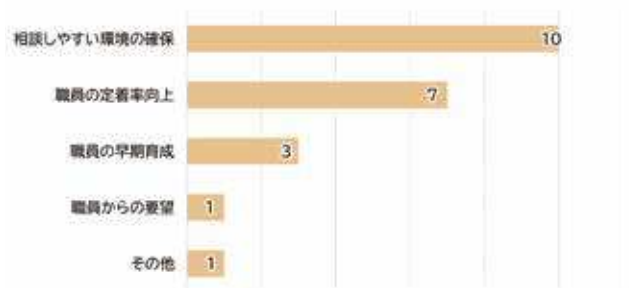


図表12のとおり、メンター制度「導入済」は10自治体でした。なお、試行実施中の自治体も含めています。(未回答は3自治体。)

②導入目的・背景・体制について

▼図表13 導入目的・背景

【選択式・複数回答 (一部記述式)】N = 10



図表13のとおり、「相談しやすい環境の確保」が最も多くなりました。「その他」については、「職員の指導力向上、自発的な支援」を目的としているとの回答が得られました。

▼図表14 メンター制度の職員体制

【選択式・複数回答 (一部記述式)】N = 10

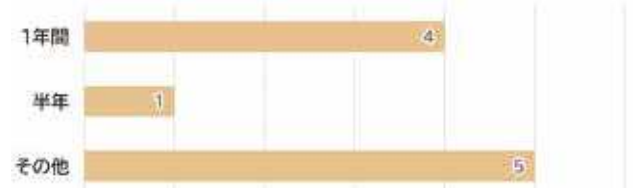


図表14のとおり、「メンティー1人に対してメンター1人を固定している自治体」が最も多くなりました。「その他」では、「複数のメンターとメンティーをグループにして実

施している」等の回答が得られました。

▼図表15 メンター期間

【選択式・複数回答 (一部記述式)】N = 10



図表15のとおり、メンター期間は「1年間」が最も多くなりました。「その他」では、「2年間」「期間を定めていない」等の回答が得られました。

▼図表16 メンタリング (面談) 実施頻度

【選択式・複数回答 (一部記述式)】N = 10



図表16のとおり、「月1回」と定めている自治体、「その他」として「2か月に1回」「特に定めず適宜、実施している」等の回答が得られました。

③対象職員と選定方法について

▼図表17 メンティーとなる職員

【選択式・複数回答】N = 10



図表17のとおり、「新規採用職員」を対象としている自治体だけではなく、「その他」として「初めての異動を経験した職員」「昇任時」「特に限定していない」等の回答が得られました。

▼図表18 メンターとなる職員

【選択式・複数回答 (一部記述式)】N = 10

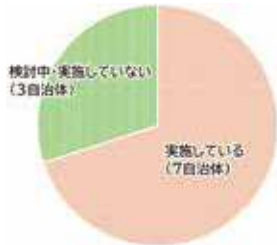


図表18のとおり、「所属と年次が異なる職員」を指定している場合と、「その他」として「課題へアドバイスができる人材」等、相

談内容に応じた運用をしているとの回答が得られました。

④メンターへの研修・業務配慮について

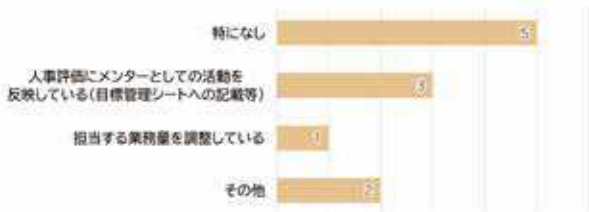
▼図表 19 メンターへの研修や支援の有無
【選択式・複数回答】N = 10



図表19のとおり、メンターに対して「研修を実施している」が7自治体でした。

実施している自治体へ実施内容を質問したところ、3自治体で「指導マニュアル等の配付」をしているとの回答が得られました。

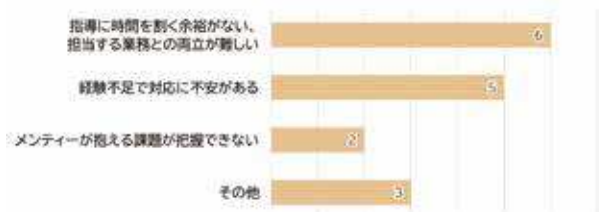
▼図表 20 メンターの業務配慮
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 10



図表20のとおり、業務への配慮は「特になし」が最も多くなりました。一方で、「人事評価に反映させている」や「業務状況により適宜判断している」との回答が得られました。

⑤メンターが抱える課題と対策

▼図表 21 メンターが抱える課題
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 10

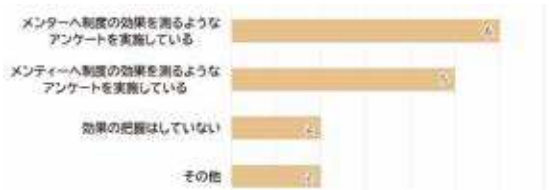


図表21のとおり、「指導時間に割く余裕がない、担当する業務との両立が難しい」が最も多くなりました。

課題への対策としては、「職務に影響のない範囲で業務時間での実施」「面談に人事部門の職員が同席する機会を設ける」等の回答が得られました。

⑥メンター制度の効果の把握方法と導入効果について

▼図表 22 メンター効果把握方法
【選択式・複数回答（一部記述式）】N = 10



図表22のとおり、「メンターへ制度の効果を図るようなアンケートを実施している」との回答が最も多くなりました。その他については、「聞き取りでの対応」等の回答が得られました。

▼図表 23 メンター制度の導入効果
【選択式・複数回答】N = 10



図表23のとおり、「職場内コミュニケーションの活性化」が最も多くなりました。

⑦制度運用上の工夫や成功事例、今後の課題や改善点について

【記述式（一部抜粋）】N=10

工夫・成功事例

■メンター相談員がどんな人なのか知ってもらうために、予め各相談員のプロフィールシートを作成し、公表している。

■困難を抱えるメンティーの早期発見や、早期課題解決を図ることができている。

課題・改善点

■適切なアドバイスや支援ができていないか分からないという不安は、メンターの中で共通の課題となっています。

3. 取組事例

チューター制度について、「新規採用職員育成計画書」を活用している調布市の取組について紹介します。

(1) 調布市の概要

調布市は、面積約21.58km²で多摩地域の南東部に位置する人口240,738人³の自治体です。

(2) 調布市のチューター制度について

新規採用職員の指導・相談体制の強化を図るため、職場から選任されたチューターが、新規採用職員の能力開発やサポートを行う制度として2014（平成26）年度から導入しました。

チューターの選任は、内示後に人事課から、新規採用職員が配属される各課へ依頼しています。選任にあたっては、できる限り年齢が近く、また同性の職員を指名するように依頼しています。また、新規採用職員と同じ係で、担当する業務の知識や経験があること、責任感と積極性があること等が考慮されています。ただし、少人数職場や学校職場のように、同じ係での選任が難しい場合は、他の係や学校から指導者を割り当てる柔軟な運用をしています。

(3) チューター制度の特徴について

大きな特徴として、「育成計画書」の活用です。新規採用職員の育成をチューターに任せきりにせず、上司（係長）とともに計画書を作成しており、係全体で新人を育成する仕組みとなっています。この計画書は、1年を3期に分け、1期が終了するごとに新人の様子を振り返り、都度計画を修正して作成します。年度末に人事課に提出し、育成状況について人事課でも確認しています。

また、初めてチューターとなる職員に対して、「チューター養成研修」を年2回実施

し、指導方法だけでなく、チューター同士の意見交換も行っています。

▼図表 24 調布市「新規採用職員育成計画書⁴」

令和7年度 新規採用職員育成計画書		育成者体系		
指導部署名	部署長/指導員氏名	チューター氏名	係長氏名	部署長氏名
主な担当業務		1年後の目標		
業務知識・職務遂行能力育成計画	4月～6月（1期）	7月～9月（2期）	10月～3月（3期）	
	指導方法	指導方法	指導方法	指導方法
	振り返り	振り返り	振り返り	振り返り

<出典> 調布市提供

(4) チューター制度の効果について

新規採用職員からは、「チューターがいることで、業務以外で分からないことがあっても聞きやすい」という意見があります。また2021（令和3）年度に実施した調布市職員意識調査の中で、チューター制度が人事政策として「機能している」との回答が約64%あり、新規採用職員が職場や仕事に早く慣れるために一定の効果があることを認識していると考えています。

また、チューターにとっては、リーダーシップや指導力の向上、キャリア形成のきっかけにもなると考えます。さらに、職員育成の制度があることで当事者以外の職員の育成意識の醸成にもつながります。

その他、採用時のPR効果として、職員へのサポート制度があることで、入庁後に安心して働けるというイメージができ、「心理的安全性⁵」へのアピールにつながると考えられます。

続いてメンター制度については、メンティーがメンターを指名する愛知県豊山町の事例を紹介します。

3 2025年9月1日現在

4 当調査会ウェブサイトに掲載 (<https://www.tama-100.or.jp/0000001374.html>)。

5 自分の意見や感情を表明した際に、組織内のメンバーがそれらを拒絶しないと思える状態のこと

(1) 愛知県豊山町の概要

豊山町は、面積約6.18km²で名古屋市の北側に位置する人口15,945人⁶の自治体です。

(2) 豊山町のメンター制度と特徴について

豊山町では、採用後数年の若手職員の離職率、心の不調を訴える職員が増加していました。要因は必ずしも仕事によるものとは限りませんが、職員の精神的不安や孤立を解消するために、メンター制度を実施しています。

運営面では、人事担当が4月にメンター・メンティの登録希望を照会し、5月中旬までにマッチングを実施、5月下旬に結果通知、6月からメンタリング開始という年間スケジュールで動いています。主に担当1名で対応し、マッチング時のみ他の人事担当3名を加えて適切な組合せを検討しています。

特徴は、主任級以下の職員は必須でメンティとなり、メンターについては町長・副町長・教育長を含む全職員から選任できる点です。必ずしも上司や先輩に限らず、同期や後輩でもメンティにとって話しやすい相手を指名可能としています。

メンターとメンティは毎年度マッチングされ、対話・メール・電話・交換日記など自由な方法でメンタリングを行います。

(3) メンター制度の効果や課題について

相談する相手がいることの安心感や、日々の不安の解消につながっているとの意見があります。人事担当では把握ができない悩み事や困りごとを知る機会となり、職員の状況把握において効果を実感しています。また、フォローが必要な場合は、直接人事担当が面談するきっかけとなっています。

一方で、メンティからの指名が集中する職員が発生しており、第一希望通りのメンターが選定されない場合があることが課題となっ

ています。また、メンターの指名を人事担当課に一任することも可能であるため、そのような意向の職員に対して適切なメンターを組み合わせることができるよう配慮が必要です。

(4) 制度導入を検討している自治体に向けて

当町のメンター制度の特徴は、メンティ対象職員を主任級以下は必須としている点及びメンターとして誰を指名してもよい点が挙げられます。誰を指名してもよい点においては、適切な組合せとなるよう人事担当において配慮が必要となります。

4. おわりに

本稿では、多摩・島しょ地域自治体におけるチューター制度とメンター制度の導入状況とともに調布市と豊山町の事例を紹介しました。

アンケート調査の結果、多摩・島しょ地域自治体では、これらの制度をまだ導入していない自治体も多く見られました。なお、導入済みの自治体においては、チューターやメンターが抱える課題として、経験不足や業務との両立の難しさなどが目立ち、配慮が必要であることが伺えました。

今回ヒアリングを行った調布市や豊山町のように制度を導入している自治体では、新人の早期育成や職場への早期適応、心理的安全性の確保といった効果が見られており、職員の定着や成長に寄与していると考えられます。制度導入済みの自治体は、引き続き研修やフォローを工夫しながら効果的に活用していくことが期待されます。また、未導入や検討中の自治体においては、職場の規模や環境に合った若手職員育成の仕組みを構築していくことが大切であると筆者は考えます。