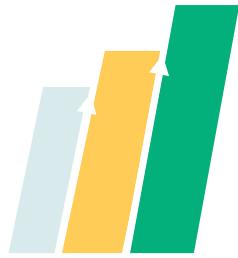


メンターの 心構え



令和7年3月改定

目次

はじめに	1
1 メンターになろう	2
2 メンターが担う役割	3
3 メンターはお手本	4
4 メンターなりきりチェック	5
5 京都市上下水道局とメンター	6
6 上下水道局におけるメンターの役割	7
7 メンターの新人育成	8
8 新人受入れの準備と心構え	9
9 段階的な育成計画	10
10 職場を巻き込む新人育成	11
11 メンタリングの留意点①	12
12 メンタリングの留意点②	13
13 効果的な接し方①	14
14 効果的な接し方②	15
15 メンタリングのタブー	16
16 メンターの悩みと課題	17
17 ケース解説①	18
18 ケース解説②	19
19 ケース解説③	20

はじめに

➤ メンターという指導的役割があることを知っていますか？

“メンター”とは、組織における後輩育成の一つの役割です。組織人の育成といえば、職場で上司が部下に仕事を教えるOJTが中心ですね。

しかし、OJTだけでは職場全体との接点が弱いため、多面的に若手を育てる存在が必要です。その新しい育成の担い手として注目されているのが、メンターなのです。

➤ あなたには、メンターと呼べる人がいますか？

メンターは、職場や仕事の悩みの相談に乗るだけでなく、仕事にまつわる哲学的な示唆や新しい人脈なども与えてくれます。メンターは、あなたをいつも温かく見守り、適切なアドバイスをしてくれます。ときには、一緒に食事に行ってくれたり、仕事以外のプライベートなことも相談に乗ってくれたりします。そんなメンターが、あなたにはいますか。

➤ あなたは誰かのメンターですか？

メンターがいる人はもちろん、今までメンターに恵まれなかつた人も、自分がメンターになることが可能です。あなたが自発的にメンターになろうと思うのなら、それがベストです。

誰かのメンターになって、その人が職業人として成長する過程で何らかの役に立てること。それは、きっと素晴らしい体験です。まずは、職場周辺の後輩育成から始めましょう。

1 メンターになろう

人の成長に関わる体験は大きな喜びを与えてくれます。

後輩が自分よりも大きく育った場合はその喜びが一層大きなものになります。

➤ 想像してください

近所の小学生と一緒に川にいる自分を想像してみてください。小学生は釣りをしています。今日が初めてだからか、まだ魚を釣り上げていません。見かねたあなたは、水深を確かめて餌を変えてはどうかと助言し、魚がいそうな別のポイントも教えました。

辛抱強く小学生の釣りに付き合って、そろそろ帰る時間が近付いてきました。そのとき夕闇の中で、小学生の竿が大きくしなりました。待ちに待ったアタリです！やがて、奮闘の末に小学生は、結構な大物を釣り上げました。

やったー！自分が釣ったことよりもうれしい。

…メンターのイメージがお分かりでしょうか。



➤ 育成の喜び

育成対象の後輩と喜びを分かち合うこと。後輩がテキパキと仕事をしている様子を見て、嬉しく思うこと。いつか自分が与えたアドバイスを、活躍している後輩が今も大切にしていると知ること。何かの折に、その人を育ててきて良かったと心から思えること…。育成に関わる喜びは、様々です。

育成に携わらなければ、自分のことだけですが、育成に携われば、後輩の分まで喜びを味わうことができます。

2 メンターが担う役割

メンターは仕事の直接指導を行うというよりも、マラソンの伴走者のように後輩の成長に付き合います。一般的なメンターの定義を知っておきましょう。

➤ メンターの定義

メンターは、「職業という世界において、仕事上の秘訣を教え、コーチし、役割(ロール)モデルとなり、重要な人物への紹介役を果たすことなどによって、メンタリングの受け手(メンティー)のキャリア発達を援助する存在」(日経文庫『メンタリング入門』渡辺三枝子・平田史昭著)と定義付けられます。

メンターの役割は様々です。しかしながら、職場で直接に部下をマネジメントする上司や、上司に代わって後輩に仕事を指導するOJTリーダーではないということも分かります。メンターは、職場の上司やOJTリーダーだけでは足りない部分を補う育成指導役なのです。

➤ メンターとメンティー

メンターは、対象者であるメンティーと同じ職場の上司や先輩でなくても構いません。民間企業でメンタリングを制度化している組織では、「斜め上」の繋がりが最も多いと言われています。

「斜め上」は、隣の部署と解釈してもよいでしょう。具体的な仕事の手順までは教えられなくても、メンティーの職場の様子や担当業務の周辺状況を把握できる方が、メンターは適切なタイミングでメンティーと接することができるからです。また、メンティーにとっても「今日、夕方に少しお時間を取ってもらえませんか」などと頼みやすい距離です。メンティーの働く場の空気をメンターが感じられる近さが望ましいのです。

3 メンターはお手本

メンターは、メンティーにとって「ロールモデル」でもあります。

ロールモデルとは、具体的にどのようなことが求められるのでしょうか。

➤ メンティーから見るメンター

メンターがロールモデルであるということは、「いつもメンターがどのような振舞いをしているか、メンティーは参考にしている」ということを意味します。

例えば、お客さまと接するとき、プレゼンテーションをするとき、朝礼でスピーチをするとき、業者と打合せをしているときなど、あなたが何らかの役割を担って行動しているときに、あなたはメンティーから「先輩なら、どのようにするのだろう…」と、一種の羨望を持って見られています。メンターはメンティーのお手本という自覚は必要です。

➤ こんなことも求められている

真似られて困らないように、次の点に注意しましょう。

- 作業の安全確認
→ いい加減に済ませていませんか？
- 業務服の着こなし方
→ 着崩れていませんか？
- 勤務時間の使い方
→ 仕事に集中していますか？
- お客さまや上位者との接し方
→ ビジネスマナーを守っていますか？



4 メンターなりきりチェック

部下や後輩から、答えるのに難しい質問を投げ掛けられことがあります。

次の質問に、あなたはどのように答えますか？

正解のない質問にも、自分なりに誠実に答えられるように、時折心の中で問い合わせておきましょう。

Q1 なぜ、京都市上下水道局に入ったのですか？

Q2 採用されてから今まで「上下水道局に入って良かった」と思った経験を教えてください。

Q3 担当業務に、やりがいや働きがいを感じられないのです…。

Q4 実は、今の仕事が向いていない気がします。ミスマッチかな…。

Q5 上司から嫌われていると感じています。自分にだけ、すごく厳しいのです。

Q6 お客様のクレームが怖くて仕方ないです。

Q7 なぜ、上下水道局を辞めずに働き続けているのですか？

5 京都市上下水道局とメンター

上下水道局では、後輩の育成が自然に行われるような職場づくり、すなわち、メンターが活躍する職場づくりを目指しています。

上下水道局におけるメンターの位置付け

『企業力向上プラン2018-2027』(令和7年3月改定)では「るべき職員像」として、次の3つを掲げています。

- 京都のライフラインを守り、支え続ける誇りと使命感を持ち、チームワークを発揮する職員
- 経営感覚、広い視野を持ち、市民・お客さまの期待に応え続ける職員
- 「仕事」でも「くらし」でも、いきいきと活躍し、向上心を持って高い目標にチャレンジする職員

これらは各職員が自ら目指す目標ですが、部下・後輩があるべき職員像を目指して仕事に取り組む後ろ盾として、メンターは重要な役割を担います。

管理監督職員は職場における学習的風土を醸成し、自学を含めて所属職員、後輩職員が自ら学ぶ姿勢・意欲を喚起するなど、指導育成に努め、能力を最大限に引き出します。

求む！上下水道局のメンター

職場風土は組織の文化です。後輩が失敗を恐れずにチャレンジできる風土は、管理監督職員や先輩職員がそれぞれの職場で後輩育成に取り組むことで醸成されます。

メンターになって、職場に人を育てる文化を根付かせましょう。

6 上下水道局におけるメンターの役割

上下水道局におけるメンターは、一般論のメンターより踏み込んだ役割を担います。OJTや権限移譲とメンタリングを組み合わせて進めたいものです。

▶ 上下水道局で求められるメンターとは

『企業力向上プラン2018-2027』には、行動指針10項目が示されており、それぞれが「あるべき職員像」3つのいずれかに対応しています。

上下水道局のメンターは、新人や若手職員が10の行動指針に取り組めるよう、様々な面からサポートします。

▶ 管理監督職員や一般的なメンターとどこが違うの？

一般的なメンターが、後輩が伸びようと頑張っているときに、適切なタイミングで手を差し伸べる“斜め上”的存在とするなら、上下水道局のメンターは、より積極的に後輩の育成・指導に関わります。

管理監督職員に限定するわけではなく、一般論のサポーター的存在でもない。

あなたに求められているメンタリングは、“いつでも・どんなときでも”後輩を育成することです。

☆メンターは新人の知識・技術・技能・態度の習得をサポートする。

7 メンターの新人育成

良き指導者に求められる新規採用職員の指導・育成を具体的に理解しましょう。

▶ 新規採用職員の育成

新規採用職員の育成では、次の項目の習得をサポートします。

- 知識

業務知識や法制度に関する知識など、職務遂行に必要な知識

- 技術

職務遂行に必要な基本的スキル

- 技能

職務遂行に求められる様々な能力や特別な技術

- 態度

仕事への真摯で積極的な取組姿勢、周囲との協働姿勢、お客さまや上位者に対する尊重の意識などに基づく職務態度

▶ 育成コーディネーター/応援者としての役割

- 育成コーディネーターとしての役割

メンターには、特定分野に詳しい人を紹介するなどの役割もあるとされている。

(例) 「この分野はAさんに聞くといい。紹介してあげるよ。」と、局内のエキスパートを紹介する。

- 応援者としての役割

後輩が困っているときや落ち込んでいるときに、温かくサポートする。

(例) 仕事に失敗した後輩が落ち込んでいるときに、「次に同じ失敗をしないようにどうすればいいか、一緒に考えよう」と支える。

8 新人受入れの準備と心構え

新人を受け入れることが決まったら、しっかりと準備をしたいものです。上司や他のメンバーと協力して、受入態勢を整えましょう。

➤ 温かく迎えるイメージで

新人は配属に当たって、とても心細い思いをします。自分が配属先でちゃんと受け入れてもらえるか、心配だからです。そのため、配属初日に「この職場なら安心して働く」と感じさせることが重要です。席を準備して、職場のメンバー全員と温かく迎えるイメージを持ってください。

➤ 上司との連携体制を構築する

新人の受入れが決まったら、上司と相談して受入れ準備を進めます。必要な場合は、上司からメンバーへ協力を依頼してもらいましょう。

● 目安を設定する

育成の目安になる時期を設定する。

(例)「3か月たてば、ある程度の電話対応が一人でできるようになる」など

● 段階的な育成計画を作る

新人に指導する仕事の優先順位を考え、「いつ、誰が、何を」教えるかを決めていく。各指導内容で目標とする目安のレベルも設定する。

● 職場生活の指導を考える

メンバーの担当業務、職場のルール、施設や備品の使い方など、職場生活に必要な項目を挙げ、メンバーが分担して教えられるように準備する。

9 段階的な育成計画

新人の育成には、段階的な育成計画を立てることが重要です。計画性がない状態で育成されると、新人は仕事をしっかりとマスターできなくなるので、十分に注意しましょう。

▶ 計画的育成の重要性

全ての先輩職員がメンターとして新人を指導し、知識・技術・技能・態度の習得をサポートするには、計画的な指導が必要です。指導時期や指導内容のほかに、誰が指導するのか分担も決めて新人を育成します。

▶ 計画的育成のメリット

- 新人が理解しやすい順番で業務を教えることができる。
- 誰がどこまで指導したのか明確に分かり、重複を避けることができる。
- 指導済みの内容が分かるので、仕事を担当させやすい。
- 新人を一人きりにする時間を最小限に抑えることができる。
- 職務上必要な資格試験の受験勉強なども織り込むことができる。

育成計画の例

時期	指導内容	要点その他
初日	職場のルール	朝礼・引継ぎの時間。備品の収納場所。
第1週	○○業務	通常処理、確認方法、取消操作。
第2週	○△業務	業務を前半と後半で分けて各1日。

10 職場を巻き込む新人育成

職場のメンバーが手分けをして新人を育成することは、とても大切です。

一人に育成の負担が偏らないようにするとともに、メンバー全員が新人育成に参画できるからです。

▶ 職場ぐるみで育成する

職場のメンバー全員がメンターになれば、新人は職場のメンバー全員と早くから言葉を交わせるようになり、早期に職場に解け込めます。また、多くのメンバーに育てられることで、職場にたくさんの相談相手を持つことになります。

新人を交代で昼食へ連れて行くことなども効果的です。

▶ 育成情報を共有する

新人の育成を進めるときには、育成計画を元に表を作り、各指導者が情報を共有したいものです。この表を使えば、指導担当者間で指導状況を伝え合うことができ、育成計画が順調に進んでいるのかもチェックできます。

(例)

時期	指導内容	担当	引継ぎ事項
4/20	○△業務前半	澄都	前半の入力を全て指導した。
4/21	○△業務後半	ひかり	後半の入力を指導後、一通りできるかを確認した。

11 メンタリングの留意点①

メンタリングでは、メンターとの接点がメンティーの心のオアシスになるように意識します。ここからは、メンタリングの基本を掘り下げていきましょう。

▶自分の棚卸しをしておく

メンターは、自身の職業人生で経験した知識や生き方を活用して、メンティーの育成をサポートします。メンタリングが必要な成長期の後輩は、『メンターなりきりチェック』(P5)にあるような間に正解を求める時期にいます。あなたが経験に基づいて“こんな考え方や歩み方もある”と多様性を伝え、後輩が自分自身の職業人生を歩めるように促してください。

▶“認める”“見守る”“誠実に”

● 認める

メンティーの個性を認めて接する。自分の価値観を押し付けないように心掛けろ。

● 見守る

過保護にならず、過干渉や細かな注意指導を避ける。メンティーが失敗しそうになんでも「失敗も経験のうち」と見守りたい。

● 誠実に

メンティーに対して、誠実に接する。知ったかぶりや、分かったふりをしないで、正直にものを言うように心掛ける。

▶もっと良くなる

事あるごとに過去の失敗を蒸し返されれば、誰でもやる気をなくします。そのため、メンターはメンティーを過去の失敗に縛り付けてはなりません。「今後はもっと良くなる」と前向きに考え、可能性に期待を持ってメンティーと接しましょう。そうすることで、メンティーは伸びやかに成長していきます。

12 メンタリングの留意点②

メンタリングの真髄は、メンティーの成長を見ることに喜びを覚えることです。メンティーが成長するプロセスを、マラソンの伴走者のように経験したいものです。

▶ 秘密厳守

メンタリングでは、メンティーからの個人的な相談にのることも求められます。

そのため、メンティーの個人的な事情やプライバシー、考えていることなどを口外しないことが重要です。個人の事情や情報を大切に扱うことは、メンティーとの信頼関係を築く絶対条件と思ってください。



▶ 「なるほどなあ…」の視点

メンターは自分の価値観や理屈でメンティーをねじ伏せてはいけません。メンティーにはメンティーの考えがあり、その考えによって社会人として自己を律しています。メンティーに自分との同化を求めずに適切な距離を保ち、言い分や個人的な感情に耳を傾け、「なるほど、彼(彼女)はそう考えているのか。」とメンティーの思いを飲み込める存在であることを心掛けてください。

▶ 育てることで自分も学ぶ

後輩育成は育成者をも育てます。しかし、自分のキャリアアップや自己利益のために、後輩を指導するのではありません。誠実にメンティーと接すれば、結果として自分も成長し、職業人生に厚みが出ます。あくまでも、自分の成長は、後のお楽しみに取っておいてください。

13 効果的な接し方①

メンターはメンティーの友達ではありませんし、“親分”的な存在でもありません。メンティーを一人の若き職業人と認めて、適切な距離感を保つことが大切です。

▶ 基本は“聴く・観る・伝える”

メンターはメンティーと適切なコミュニケーションを取ることが求められます。具体的には、メンティーの話をよく聴くこと、メンティーがどのような状態かをよく観ること、メンティーに分かりやすく伝えることです。

優先順位は、まずはよく聴き、よく観ることが先決です。その後で、これらから受けた情報に応えるように、必要なことを伝えていきましょう。

▶ メンティーの立場に立つ

相手がメンティーでなくても、“相手の立場に立つ”ことは対人関係の基本です。相手が嫌がることや自分がされて嫌なことをしないように心掛けてください。厳しい一言が必要な局面でも、メンティーの立場に立って伝え方を選びましょう。一つのことを伝えるのでも、メンティーの考え方や状況、価値観などによって、効果的な表現や伝え方が異なるからです。

▶ 何をどのように伝えるか

何をどのように伝えれば、メンティーの成長を促すことができるか、メンターは懸命に考えます。しかし、答えは一つではありません。メンティーの個性や考え方、置かれた状況などによって異なるからです。伝え方の創意工夫で、メンターは引出しを多く持つようになります。メンティーに何をどのように伝えるか、ぜひ悩んでください。

14 効果的な接し方②

メンタリングを行うことは、メンターにとっても、大変有意義な時間になり、勉強にもなります。ときには、効果的な接し方を模索して、自問自答することも必要です。

▶ 分かっていること・分かっていないこと

メンター自身の中に、まだ確たる思いがないことであっても、メンティーが素朴な質問として、メンターに答えを求めることが多いです。例えば、「なぜ、この仕事を続けているのですか?」という質問に、メンターが答えられなくても、何ら問題はありません。正直に分からないと答えることが大切です。メンター自身も分かっていることと、分かっていないことを自分の中でしっかりと認識し、考えていきましょう。

▶ “なぜ、そう考える / 行動するのか”の把握

メンティーに重要なことを理解させなければならぬのに、うまく意図が伝わらずに、都合のいいように解釈されることがあります。そのような場合に、強引に説得しようとするのは困難です。まず、メンティーの考え方の癖や習慣を把握してから、適切な伝え方を考えましょう。

▶ 勘違いや誤解、間違いは早期解消

メンティーとの会話で、メンターが自分の間違いやメンティーの勘違いに気付くことがあるかもしれません。そういうときには、そのままにせず、速やかに「間違いました」と言葉に出して修正します。気付いたにも関わらず、メンターが間違いを正さなかったら、メンティーは間違ったままとなり、メンターに対する敬意や信頼感を損ねるからです。

15 メンタリングのタブー

メンタリングには、避けるべきこと(=タブー)があります。タブーを持ち込むことで、せっかくの育成が台無しになることもあります。気を付けましょう。

➤ マニュアル的育成 / 比較の持ち込み

メンタリングには画一的な指導方法はありません。メンティーの個性を伸ばすことを重視する育成方法だからです。「こうすれば、絶対に良くなる」というようなマニュアル的な育成はありません。同じ理由で、メンティーを何かの基準や誰かと比較することもタブーです。

早い時期から活躍する人もいれば、大器晩成型の人もいます。特定の技術が苦手なことは、メンティーの個性と見なしましょう。

➤ 感情的なハラスメント行為

当たり前のことですが、メンティーが不快感を抱く言動は厳禁です。メンティーの人格を傷つけるようなことや性差に基づく嫌がらせ、メンターの立場を利用したハラスメント行為は、どんな理由があっても禁止です。

➤ こんなことにも気を付ける

- メンティーを身構えさせるような威圧的なアプローチはタブー
- 言葉は慎重に選ぶ。メンティーを侮辱することや、侮辱されたと受け取られかねない物言い(皮肉など)は禁止
- 一緒になって仕事の愚痴を言うことを避ける。そのような場面では、上下水道局のメンターとして、企業力向上プランに示される“るべき職員像”に立ち返る。

16 メンターの悩みと課題

誠実にメンティーと接していたのに、その努力が報われないということが起こり得ます。これは人材育成の逃れられない現実です。自分を責めないようにしてください。

➤ミスマッチ退職に注意

新卒新人のおよそ3分の1が入社3年以内に自主退職するという事態が、国内でもう10年以上続いています。そのため、誠実にメンタリングに取り組んでいたのに、メンティーに辞められてしまい、愕然とするメンターが多くいます。万が一、あなたのメンティーが早期退職したとしても、あなたやあなたの努力が否定されたように感じないでください。

➤現実と折り合いを付けるように導こう

新人が「思っていた仕事ができない」「こんなはずではなかった」と退職してしまう“ミスマッチ”は、新人の思い入れの強さを緩和することで、ある程度は防ぐことが可能ですが、また、上下水道局では一定期間で人事異動があります。

メンティーが現状に不満を持ち、「こんなはずではない」と感じているならば、今の経験が、今後の仕事で生きることを伝え、メンティーが働くことを長い目で捉え、現実と折り合えるように導くことを心掛けたいものです。

➤こんなことも課題に

メンティーの成長に合わせて、資格試験や様々なチャレンジを応援することも出てきます。長い職業人生では、一度や二度の失敗は、珍しいことではありません。チャレンジ精神と自信・誇りを持った職員を育成する土壌造りにも、メンターとして参画していきたいですね。

17 ケース解説①

メンターMさんと新人メンティーTさんの例をメンタリングの参考にしてください。

現状に満足していないメンティー

Mさんは、最近、Tさんが黙り込みがちな様子が気になり、それとなく聞いてみました。すると、Tさんはこう言いました。

「私は大学で〇〇を専門に研究してきました。でも、配属先ではそれを存分に発揮できません。こんなことをするために入ったわけではないんです。」

Mさんは思わず「こんなこと」という言葉尻を捉えて怒りたくなりました。しかし、それでは根本的な解決にはなりません。



解説

まずは穏やかな気持ちと口調を心掛け、次の3点を参考にしてください。

- A:働くのが嫌だと言っているわけではなく、配属に不満がある。「頑張って勉強してきたんだな。なるほどなあ。」とTさんの気持ちを肯定する。
- B:「こんなこと」という表現に対する、自分の率直な気持ちを伝えてよい。
- C:配属について同じような体験をしていたら、その体験を伝えるとよい。

Mさんのように感じなくても、担当業務を「こんなこと」と思っていい加減に処理しているのなら、それを見過ごすことは問題です。この話合いでなくとも、タイミングを見計らって早めに指導しましょう。

そのときに、“るべき職員像”的『京都のライフラインを守る誇りと使命感』という考え方方が1つのヒントになります。最も重要なポイントはCです。自分の体験を交えながら、若手職員の配属について教えてあげてください。

18 ケース解説②

メンターRさんと2年目メンティーKさんの例をメンタリングの参考にしてください。

職場の人間関係に問題を感じているメンティー

久しぶりの話合いですが、Kさんは元気がありません。Rさんがどうしたのかを聞いてみると、Kさんは思い切って話し始めました。

「新人が入ってきてからというもの、事あるごとに課長からいじめられるんです。仕事が遅い、ミスが多い、電話の対応がなってない…って。デキのいい新人が入ってきたから、もう自分なんか要らないということだと思うんです。」

Kさんの上司が仕事に厳しいことは、Rさんも知っています。しかし、仕事が遅いからといって、上司が部下をいじめるでしょうか。思い詰めたようなKさんを前に、Rさんは考え込んでしまいました。

解説

Kさんの悩みをKさんの上司に伝えることは、メンタリングではタブーに当たります。この問題で、最初に注意すべきポイントです。

Rさんは、課長がいじめるなどとKさんが感じていることに注意を払いつつ、実際にどれくらい「仕事が遅い、ミスが多い、電話の対応がなっていない。」のかをKさんと共に客観的に把握することが大切です。

Kさんには、上司の感情で退職に追い込まれることがないことや、むしろ2年目らしい仕事を期待されていることを伝え、仕事上の課題を解決するように促します。

仕事に自信が出てくれば、評価を必要以上に気にしなくなるので、職業人としての成長にKさんの意識を集中させることがベストです。

19 ケース解説③

メンターBさんと3年目メンティーDさんの例をメンタリングの参考にしてください。

個人的な問題で悩みを抱えているらしいメンティー

ある日、BさんはDさんの上司に呼ばされました。Dさんが何かプライベートな問題を抱えているらしく、「仕事に身が入らないうえ、Dさんらしくないミスを連発している。何か事情を知らないのか。」とのことでした。

BさんはDさんのプライベートな面をあまり深く知りません。しかし、Dさんの様子をよく観てみると、いつも明るいはずのDさんに覇気がなく、心なしか痩せたようにも思えます。Bさんは、どう話を切り出せばよいでしょうか。

解説

Dさんとの面談をする前に、BさんはDさんの様子を観ています。最近の変化を見落としていたのは残念ですが、とりあえず自分の目で観たことは及第点です。気を付けるのは、その後からです。Dさんが本当にプライベートで問題を抱えているのか、それとも他の理由なのか、実際は分かりません。そのため、先入観を持ったまま面談に臨まないことが大切です。

また、ミスを連発したと聞いたことは隠さなくとも構いませんが、「課長が心配しているよ」と負担を与えるようなことを言うのは避けます。それよりも、メンターが自分の目で観て気になることを伝え、「強引にプライバシーに立ち入るつもりはないが、誰かに話せばラクになることもあるよ。」と言う方がずっと誠実です。体調を崩しているというような事情以外は、本人が言うまで、聞き出した話を課長へ報告することも避けてください。

京都市上下水道局総務部企業力向上推進室