

## 部下・若手職員の育成

—自ら学び成長する—

## 今日の到達目標

1. 人材育成の3原則を説明することができる。
2. SD 講師養成プログラムの内容を説明することができる。
3. SDC 養成講座の内容を説明することができる。
4. 教えることが自己の成長につながることを説明することができる。

「アサーティブ (Assertive)」とは、「自己主張すること」



追手門学院大学  
教育理念  
「独立自彊・社会有為」

### HRD JAPAN 2009 第28回能力開発総合大会

テーマ: 人事が変わる, 組織を変える〜グローバル時代の人材戦略を問う  
(アジア最大の人事・組織・人材開発に関する大会!)

会 期: 2009年2月2日(月)〜6日(金)の5日間

※HRD  
(Human Resource Development)

人的資源を戦略的に育成・開発していこうとする考え方のもとに展開される人材育成に関する一連の活動。  
効果的にHRDを進めていくためには、組織ビジョンや経営目標の達成のために「求められる人材像」の具体的なイメージを明確化することが求められる。HRDの具体的活動には、教育研修、キャリア開発支援、OJT、コーチング、サクセッションプラン、組織開発などが含まれる。

キーワード: 各企業の人事部門担当者から取り組み事例発表

ビジョンの明確化, 共有 見える化

- 人材は成長する
- 去年と同じことはしない
- 対話による支援, 直接対話の場の設定
- 現場で現場の声を聞け
- 一人ひとりの意見を形にする
- 毎日1分の会話が重要
- 高い人間力を持った社員の育成
- 心の健康管理
- 感情, 感動をとらえて人材育成
- 人材育成視点の評価制度
- 挑戦する場の提供
- 人事は社員の味方, 人事は社員に対するサービス部門
- アイデアにはコメントを
- 自立的活動の支援
- 自分の意見は言う
- チームの業績重視
- キーマンの発掘

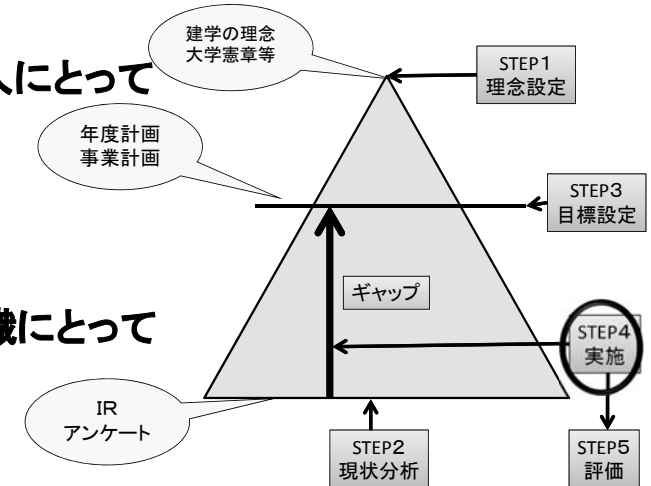
自分が何をやりたいのか

## 1. 職場における能力開発の3類型を説明できる。

## 職場における能力開発の意義

### 1. 個人にとって

### 2. 組織にとって



## 1-1. 能力開発の3類型

(1) ( ) =  
( ) の略

① 人生の充実を図るために、② 継続的・計画的に、③ 自分の意思で行う活動

(2) ( ) =  
( ) の略

② 上司が主として勤務時間内に仕事に関して部下を指導し、育成すること。

(3) ( ) =  
( ) の略

③ 組織構成員を本来担当すべきこととされている仕事から離して、勤務時間内に仕事として能力開発に専念させる。

## 山本五十六の言葉

太平洋戦争で真珠湾攻撃とミッドウェー海戦で総指揮に当たった。日本を代表する軍人と言われている。

やってみせ、言ってきかせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。

話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。

やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

## 1-1. 能力開発の3類型

◎三つの中で最も重要なのは、( )

・なぜなら、行動を最終的に変えるのは、組織でも、上司でもなく、( )だから。

“You can take a horse to the water, but you can't make him drink.”

・自分を変えよう、成長させようというモチベーションこそ、あらゆる能力開発の基本となるものである。

9

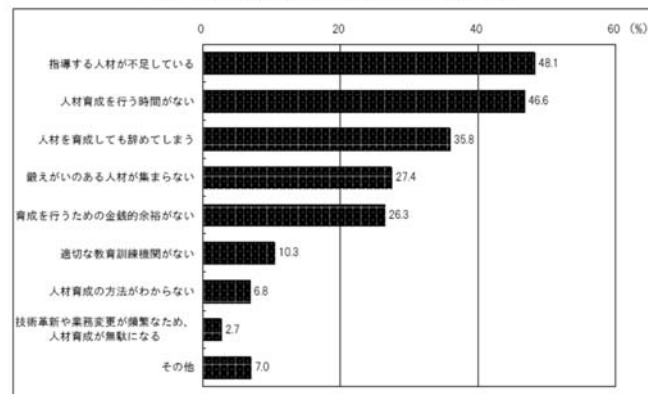
## 1-2. 組織の能力開発の現状

- ☐ 組織の将来の方向や、あるべき姿(経営戦略・ビジョン)が明確に描かれている。
- ☐ 経営戦略・ビジョンの中で、人材面の開発・育成の戦略が明記されている。
- ☐ 人材育成方針に基づいた、自組織オリジナルの人材育成体系がつくられている。
- ☐ 人材育成計画にもとづいて、定期的・継続的に教育・研修が実施されている。
- ☐ 人材育成計画は、参加者が喜んで自己の能力開発の機会として活動のできる内容となっている
- ☐ 経営資源(ヒト・モノ・カネ)の中で一番大切な人材を大事に育ててゆこうとする風土がある。
- ☐ 教育研修担当の責任者がいる。
- ☐ 上記担当者の業務分担は明確になっている。
- ☐ 教育研修の内容は、目的・目標が明確になっている。
- ☐ 教育研修の評価は、様々な視点から行っている。
- ☐ 教育研修に参加したことは、人事処遇制度に反映する。
- ☐ 年度計画内には、教育研修計画に関する経費が計上されている。
- ☐ 後輩指導を適切に実施するために、管理者研修が定期的の実施されている。
- ☐ 先輩は、後輩に適度な量のフィードバックを実施している。

基本からわかる人が育つ組織づくり  
日本総研ビジコン(1998)  
10

## 1-2. 組織の能力開発の現状

図16 人材育成に関する問題点の内訳(複数回答)



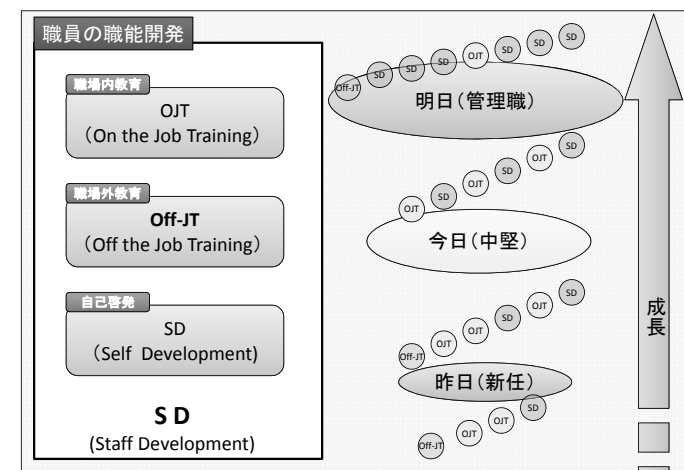
日本全国の30人以上の常用労働者を雇用する事業所4,512社への調査結果  
厚生労働省(2011)「能力開発基本調査」

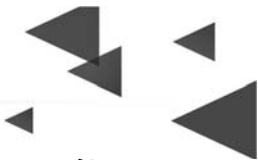
11

## SD (Staff Development)

(学士課程答申)

事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す

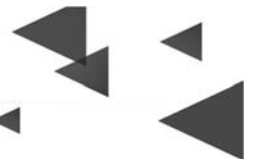




---

SDプログラムを受講するだけでは持続的なSDは不可能。  
研修を受講して「わかる」から「実践できる」へ成長し  
最終的に「指導できる」「開発できる」職員になるため、  
SPODでは

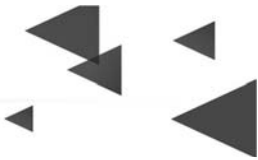
- ・SD講師養成プログラム
- ・SDC(SDコーディネータ)養成講座                      を実施



## ピーター・F・ドラッカー

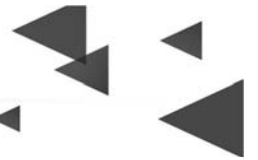
---

他人を教えるときにこそ、もっともよく学べる。



---

2. SD 講師養成プログラムの内容を説明することができる。



### \* 到達目標 \*

- ・SPOD－SD講師としての心構えを持つことができる
- ・研修プログラムをデザインすることができる
- ・研修技法を述べることができる

### 【1回目】

講師として総合的に必要な心構え、知識、技法について研修を実施する。

### \* 内容 \*

- ・研修講師の役割と心構え
- ・研修プログラムデザイン
- ・レッシンプラン作成
- ・インストラクションの技術
- ・研修技法
- ・インストラクション演習

### インストラクション[instruction]

- ・教示。指示。
- 教示する手法

## 【2回目】

大学人・社会人としての基礎力養成プログラム(レベルⅠ)の講師をすることに特化したマイクロティーチングを実施する。

※マイクロティーチングとは、教え方を学ぶ方法で、少人数で順番に短時間の講義とフィードバックを繰り返しながら、講義・説明・プレゼンのスキルアップを行う研修。教える技術だけでなく、学習者心理を経験し、フィードバック法を学ぶ。

### ▼受講者の声

- ・人前で話す際の注意・技術を学ぶことができた。
- ・人前で話すことの苦手意識が薄れた。
- ・人前で話すことに対する不安感がだいぶなくなり、少し自信がついた。

3. SDC 養成講座の内容を説明することができる。

- ① 人材育成ビジョンの必要性を説明することができる。
- ② スタッフ・ポートフォリオを作成することができる。
- ③ メンタリングを行うことができる。
- ④ 自大学の強みと課題を抽出することができる。
- ⑤ 問題点や課題を整理し、自大学における人材育成ビジョンを構築することができる。

## 【1日目】

- ・ 人材育成ビジョンの必要性
- ・ スタッフ・ポートフォリオに基づいた自己紹介プレゼンテーション
- ・ メンタリング実践

## 【2日目】

- ・ 業務改善・企画力養成講座
- ・ 企画実現の方策を導き出す課題分析の方法と活用
- ・ スタッフ・ポートフォリオについて
- ・ 人材育成ビジョン作成ワークショップ

## ワークです

### 【ブレインストーミングとKJ法】

また、ブレストか！ KJ法か！（実践で役立たないブーブー(•\_•)）

- ・ブレインストーミングとは、問題（課題）について自由にアイデアを出し合うこと
- ・KJ法は、ブレインストーミングによって得られた発想から、実際に問題解決に結びつけていくための手法
- ・実践で活用するもの

## ブレインストーミングとKJ法

### 1. 情報を整理・分析

情報収集

情報分析

### 2. 問題解決

問題発見

問題解決

アイデア・ヒント

### 3. 企画提案

企画提案

### 4. プレゼンテーション

プレゼン

承認

実行・検証

## 知ってて損をしない(あくまでも、私の考え)

- ・セルフマネジメント
- ・ジョハリの窓
- ・選択理論
- ・34の強み
- ・7つの習慣

## 自らをマネジメントする

### 自らをマネジメントする手順

1. 自らの強みを明らかにする。
2. 自らの仕事の仕方を明らかにする。
3. 自らが価値ありとするものを明らかにする。
4. 仕事上の人との関係に責任を持つ。
5. 第2の人生の可能性を増大させる。

### 【引用】

P.F.ドラッカー，翻訳：上田惇生，  
プロフェッショナルの原点，P136（2008），ダイヤモンド社

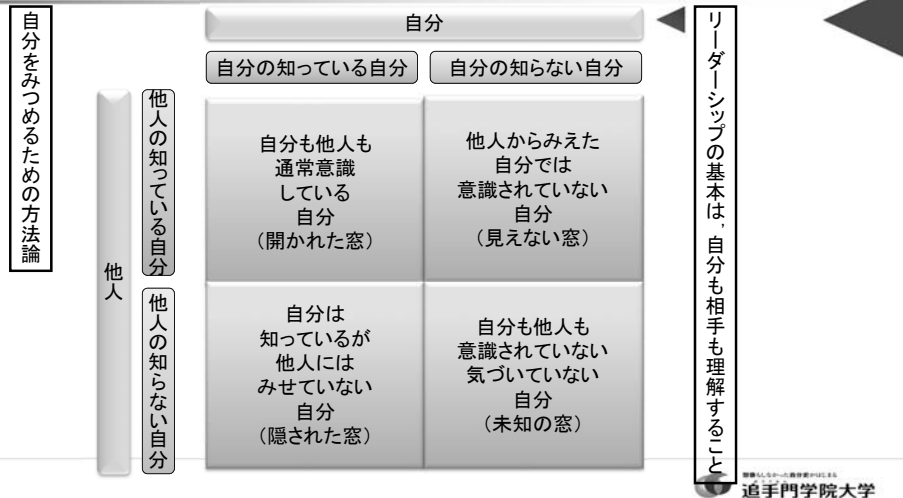
# マネジメントとは

マネジメントとは自己管理, セルフマネジメントにある。

人は常に自らを成長させる環境に置いて, いきいきと働いていけるように努めなくてははいけない。

## ジョハリの窓

1955年サンフランシスコ州立大学の心理学者ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが発表した「対人関係における気づきのグラフモデル」



## ジョハリの窓

「開かれた窓」が大きいほど、  
コミュニケーションが円滑でスムーズになり、  
開かれた窓を拡げることが、  
自分自身と他の人、  
お互いの成長を促進していくことにつながる。

## 選択理論

アメリカの精神科医ウィリアム・グラッサー博士が発表した心理学。  
1996年「コントロール理論」を「選択理論」に

### 内的コントロール理論

人の行動は外部の刺激による反応ではなく、自らの選択である

### 5の基本的欲求

人には5つの基本的欲求がある(このイメージの世界を上質世界という)

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| 生存の欲求   | 空気や水、食べ物、住居、睡眠など生きていくために必要なすべてに対する欲求                      |
| 愛・所属の欲求 | 家族、友人、会社などに所属し、愛し愛される人間関係を保ちたいという欲求                       |
| 力の欲求    | 自分の欲するものを自分の思う方法で手に入れたいと思う。人の役に立ちたい、価値を認められたいという欲求        |
| 自由の欲求   | 自分の考えや感情のままに自由に行動し、物事を選び、決断したいという欲求。誰にも束縛されずに自由でありたいという欲求 |
| 楽しみの欲求  | 義務感にとらわれることなく、自ら主体的に喜んで何かを行いたいと思う欲求                       |

満たされていない欲求があれば、モチベーションがさがる

欲求を満たすため、自らが最適最善の行動を起こす

## 「34の強み」を強みとする人の活かし方

1. アレンジ
2. 運命思考
3. 回復思考
4. 学習欲
5. 活発性
6. 共感性
7. 競争性
8. 規律性
9. 原点思考
10. 公平性
11. 個別化
12. コミュニケーション
13. 最上志向
14. 自我
15. 自己確信
16. 社交性
17. 収集心
18. 指令性
19. 慎重さ
20. 信念
21. 親密性
22. 成長促進
23. 責任感
24. 戦略性
25. 達成欲
26. 着想
27. 調和性
28. 適応性
29. 内省
30. 分析思考
31. 包含
32. ポジティブ
33. 未来志向
34. 目標思考

マーカス・バックingham, ドナルド・O. クリフトン(2001)『さあ、才能に目覚めよう あなたの5つの強みを見出し、活かす』  
(日本経済新聞)

## 第一の習慣・主体性を発揮する

(言葉)

### ・ガンジー

「自分で投げ捨てさせなければ、誰も私たちの自尊心を奪うことはできない」

### ・経験<創造<態度

経験: 自分に何が起るのか

創造: 自分でつくり出す

態度: 反応の仕方

| 反応的                                                                                                                                                                                                     | 主体的                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ どうしようもない</li> <li>■ 生まれつきだ</li> <li>■ あいつは頭にくる</li> <li>■ 認められるわけがない</li> <li>■ しなくてはならない</li> <li>■ できない</li> <li>■ ○○でないとだめだ</li> <li>■ ○○でさえあったら</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 代替案を考えてみよう</li> <li>□ ほかのやり方が選択できる</li> <li>□ 自分で自分の感情をコントロールする</li> <li>□ 効果的なプレゼンテーションをしよう</li> <li>□ やうすることに決めた</li> <li>□ 選択する</li> <li>□ ○○の方がいいと思う</li> <li>□ 私が○○をする</li> </ul> |

(自己達成予言)

スティーブン・R・コヴィー(1996)7つの習慣

## 7つの習慣

ー スティーブン・R・コヴィー(1996) ー

- ・ 第二の習慣, 目的を持って始める
- ・ 第三の習慣, 重要事項を優先する
- ・ 第四の習慣, Win-Winを考える
- ・ 第五の習慣, 理解してから理解される
- ・ 第六の習慣, 相乗効果を発揮する
- ・ 第七の習慣, 刃を研ぐ

## 今日の到達目標

1. 人材育成の3原則を説明することができる。
2. SD 講師養成プログラムの内容を説明することができる。
3. SDC 養成講座の内容を説明することができる。
4. 教えることが自己の成長につながることを説明することができる。

## 参考文献

- ・ 北尾吉孝(2007)『人物をつくるー真のリーダーに求められるもの』(PHP文庫)
- ・ 日本総研ビジコン(1998)『基本からわかる人が育つ組織づくり』(ビジネス社)
- ・ 久恒啓一(2004)『実戦！仕事力を高める図解の技術』(ダイヤモンド社)
- ・ ピーター・クライン、バーナード・サンダース(2002)『こうすれば組織は変えられる！』(フォレスト出版)
- ・ P.F.ドラッカー(1995)訳/上田惇生『[新訳]経営者の条件』(ダイヤモンド社)
- ・ 監修・上田惇生, 編者・佐藤等(2010)『実践するドラッカー思考編』(ダイヤモンド社)
- ・ 鈴木 敏恵(2006)『目標管理はポートフォリオで成功するー看護管理・学校運営のためのモチベーションマネジメントー』(メヂカルフレンド社)
- ・ サルバトーレ・V. ディダート, 訳/渡会圭子(2012)『自分がわかる909の質問』(宝島社)
- ・ スティーヴン・R. コヴィー, ジェームス・スキナー, 訳/川西茂(1996)『7つの習慣 成功には原則があった！』(キング・ベアー出版)
- ・ ウィリアム グラッサー, 訳/柿谷正期(2003)『グラッサー博士の選択理論ー幸せな人間関係を築くために』(アチーブメント出版)
- ・ ピーター・センゲ(2011)『学習する組織』(英知出版)
- ・ マーカス・バックingham, ドナルド・O. クリフトン(2001)『さあ、才能に目覚めよう あなたの5つの強みを見出し、活かす』(日本経済新聞)

部下の育成 上司の育成？ 同僚の育成？  
最も大切なのは「自分自身の成長」です。  
自分の強みを知り、活かし、ゴールを目指して目標を達成してください。  
スタッフ・ポートフォリオは、そのためのツールとして活用できます。

長時間ありがとうございました。

私の好きな言葉  
「守破離」  
師の教えを守り、成長し、最後は独り立ちする。