

SDコーディネーター(SDC)養成講座

愛媛大学 教育企画室 秦 敬治
阿部 光伸
丸山 智子
教育学生支援部 吉田 一恵

追手門学院大学 教務部 米澤 慎二

明星大学 学生キャリアセンター 鎌田 雅子



到達目標

1. 自大学におけるSD講師となることができる
2. 大学等における職員人材ビジョンの構築が支援できる
3. スタッフ・ポートフォリオを作成でき、その有益性を説明することができる。

今日の内容

1. 人材育成ビジョンの必要性
2. 参加者自己紹介（発表5分／質疑2分）
3. スタッフ・ポートフォリオについて
4. メンタリング演習
5. 人材育成ビジョン構築手法
6. 総括

「人材育成ビジョンはなぜ必要か」

愛媛大学教育・学生支援機構 教育企画室

副室長・教授 秦 敬治

k-hata@iec.ehime-u.ac.jp

5

ちょっと質問です！

皆さんは、これまで(現在でもOKです)目的や目標を立てて、それなりの結果を出したことがありますか？

例. 中学校の時、テニスの大会で優勝した
高校受験で希望の高校に入学できた
採用試験で合格し、今の職に就けた



6

人を動かすには

1. ビジョンを示す必要がある
ビジョンとは、理念や目的のようなもの
2. ビジョン達成に近づくための目標を示す必要がある。

皆さんは、結果を出した時に目的や目標があったのではないのでしょうか？

7

組織のビジョン

Q.皆さんの勤務している機関の理念や目的は何ですか？

建学の精神や大学憲章などでも結構ですので、お互いの組織の理念や目的を紹介してください。



8

3

組織のビジョン

皆さんが組織の理念や目的を理解して仕事をしていることが充分わかりました！

Q. それでは、皆さんの組織は組織の理念や目的を達成するために、皆さん自身(職員)をどのように育成するのかのビジョンがありますか？

実情を紹介してください。



9

組織のビジョン



Q. 今、皆さんが話された職員育成のビジョンは、他の職員の方も同じことを理解し、話すことができるのでしょうか？



組織の理念や目的は、職員間でなんとなくでも同じことを話すことができますが、組織がどういう理念で職員を育てようとしているかは同じ理解で話すことがなかなかできないようですね。

10

組織のビジョン

スポーツを例にとりましょう！

Q. 大学のサッカー部に新入部員が入ってきました。監督やコーチは彼らにどのようなことを伝えるのでしょうか？



11

職員育成のビジョン

スポーツを例にとりましょう！

先程の大学サッカー部の新入部員は、組織の理念よりも早く試合に出場できるようになりたいのではないのでしょうか？(他にもあるでしょう)



自分自身のキャリア・パスを気にしている(チームは自分をどうしようと思っているのか？自分が今後どうなっていくのか？という不安や疑問がある)

12

職員育成のビジョン

スポーツを例にとりましょう！

チームや監督・コーチに不安や疑問を抱いている選手が、チームのために良い成果を出すことができるのでしょうか？



その不安や疑問は伝染し、チーム全体のパフォーマンスも低下する。



13

職員育成のビジョン

リーダーシップのスタイルで最も効果的だと言われるのがビジョン型リーダーシップである！



ビジョンを示すことで、やる気や信頼が生まれる。結果や成果はやる気や信頼の先にあるものである。

14

職員育成のビジョン

組織のビジョンに加え、職員育成のビジョンを示し、将来、自分がどうなるのか、組織は自分をどのように育てようとしていて、どう活かそうとしているのかを知りたいのは、職員として当然のことである。



しかし、上司が個人的に伝えることがあっても組織として職員の明確な人材育成ビジョンを示すことができる教育機関はほとんどない。

15

SDの大前提には人材育成ビジョンの存在が不可欠！ (それがなければ目的も目標もなく、漠然と練習している状態)

<SPOD-SDプログラム>

SPOD-SDプログラムは大きな3つの柱で構成されている。

1. SPOD-SD大学(職員研修プログラム)
2. スタッフ・ポートフォリオ(職員業績記録)
3. 職員キャリア・アップサポート

1. SPOD-SD大学(職員研修プログラム)
職員個々の能力(職員として必要な知識、技能、態度・姿勢)を開発する。

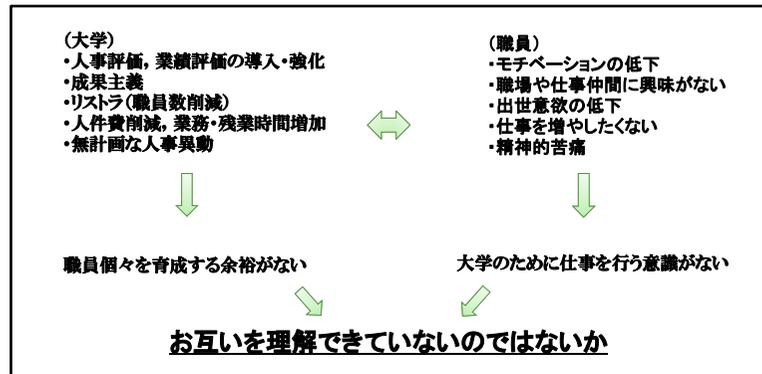
職員の能力向上や職員としてのビジョンを明確にし、サポートすることで大学等と職員が共に輝く

3. 職員キャリア・アップ サポート
スタッフ・ポートフォリオで掲げた職員としてのビジョンやゴール達成に向けてメンタリングを導入することにより、大学等と職員個人のベクトルを近づける。また、SPOD加盟校間での職員交流のサポートも行う。

2. スタッフ・ポートフォリオ(職員業績記録)
職員個々のキャリア形成に向けて、職員業績記録を作成することにより、職員としての自己認識とベクトルを明確にする。

16

育成ビジョンを示さないことによる弊害



17

育成ビジョン提示の効果

1. 職員個々が成長しようとするきっかけとなる
(自分がどうなるのかが見える)
2. 職員自身が今、どの位置に居るのが分かる
(自分がキャリア・パスのどこにいるのかが分かる)
3. 職員自身が成長のために、今、何をすれば良いのかを考えることができる(自分の行動が分かる)
4. 職員が組織や上司を信頼することができる

18

育成ビジョン提示の効果

5. 組織が職員をどのように育てるか迷わずにすむ(人事課、上司間でのブレがなくなる)
6. 組織が職員の成長度合いを確認することができる
7. 基となるビジョンがあれば、その内容を常に改善することができる(ただし、大前提となるビジョンはできるだけ改善しない方が良い)
8. 最終的には、職員個々の成長を組織全体の成果に結び付けることができる

19

- ・曖昧な言葉の定義……SPOD-SDの到達目標
- ・ビジョンの下に……規程、運用基準等がある(詳細はそれらで対応=改善、修正可能)
- ・愛媛大学の個性……大学憲章で明示
- ・本人の意向に沿えるのか……ポートフォリオの活用
プラスα(皆が同じスタイルを求めているのではない)
- ・職員像が高い……理念は永遠に追いかけるもの
- ・意欲があるが能力低い職員への対応……職員スキルアップサポート(メンター制度)

20



人事人材育成ビジョンなし=

×組織と職員が共に輝く

人事人材育成ビジョンあり≠組織と職員が共に輝く

人事人材育成ビジョンあり>組織と職員が共に輝く

職場内における人材養成

米澤 慎二

教務部事務部長／国際交流教育センター事務部長

SPOD-SDコーディネーター

教職員能力開発拠点-SDコーディネーター

Shinji_Yonezawa@office.otemon.ac.jp

学習目標

1. 職場における能力開発の3類型を説明できる。
2. 職場における能力開発の評価方法を説明できる。
3. SD研修の講師養成の必要性を説明できる。

リーダーのためのチェックシート

共通の目標へと導こう

- 自分ひとりの力では、たいしたことはできないと自覚している。
- 目標を明確に決めている。それを部下全員に伝えている。
- 部下の一人ひとりに目標を分担し、役割と責任を与えている。
- 目標の達成を心から信じている。部下にそれを情熱的に語っている。
- 目標をつくるときには、部下の意見を積極的に取り入れている。
- 目標をつくるときには、「何のために挑むのか?」、目的を明確にしている。
- 目標は、達成の期限を決め、その進捗状況を定期的に確認している。
- 目標は、部下も魅力的に感じるように設定している。
- 目標は、難しすぎないように、努力すればできる程度のものにしている。
- 目標は、数字などで具体的に状態を示し、行動につながるように心がけている。

松下幸之助氏が語る指導者の条件

- | | | |
|--------------|--------------|------------|
| 1. あるがままに認める | 16. 気迫を持つ | 31. 私心をすてる |
| 2. いうべきをいう | 17. きびしさ | 32. 指導理念 |
| 3. 怒りをもつ | 18. 決意をつよめる | 33. 自分を知る |
| 4. 一視同仁 | 19. 権威の活用 | 34. 使命感を持つ |
| 5. 命をかける | 20. 原因は自分に | 35. 自問自答 |
| 6. 祈る思い | 21. 謙虚である | 36. 衆知を集める |
| 7. 訴える | 22. 権限の委譲 | 37. 出処進退 |
| 8. 落ち着き | 23. 見識 | 38. 小言を大切に |
| 9. 覚悟をきめる | 24. 公平である | 39. 仁慈の心 |
| 10. 価値判断 | 25. 公明正大 | 40. 信賞必罰 |
| 11. 過当競争を排す | 26. 志を持つ | 41. 人事を尽くす |
| 12. 寛厳自在 | 27. 心を遊ばせない | 42. 辛抱する |
| 13. 諫言をきく | 28. こわさを知る | 43. 信用を培う |
| 14. 感謝する | 29. 最後まで諦めない | 44. 信頼する |
| 15. カンを養う | 30. 自主性を引き出す | 45. 好きになる |

松下幸之助氏が語る指導者の条件

- | | | |
|-------------|-------------|--------------|
| 46. すべてを生かす | 61. 正しい信念 | 76. 人間観を持つ |
| 47. 誠実である | 62. ダム経営 | 77. 人情の機微を知る |
| 48. 責任感を持つ | 63. 調和共栄 | 78. 熱意を持つ |
| 49. 世間に従つ | 64. 使われる | 79. ひきつける |
| 50. 説得力 | 65. 適材適所 | 80. 人の組合わせ |
| 51. 世論をこえる | 66. 敵に学ぶ | 81. 人をきたえる |
| 52. 先見性 | 67. 天下の物 | 82. 人を育てる |
| 53. 先優後楽 | 68. 天地自然の理 | 83. 人を使う |
| 54. 即決する | 69. 天命を知る | 84. 人を見て法を説く |
| 55. 率先垂範 | 70. 徳性を養う | 85. 人を求める |
| 56. 大義名分 | 71. 独立心 | 86. 日に新た |
| 57. 大事と小事 | 72. とらわれない | 87. 広い視野 |
| 58. 大将は内にいる | 73. 努力する | 88. 不可能はない |
| 59. 大将は大将 | 74. 長い目でみる | 89. 方針を示す |
| 60. 大所高所に立つ | 75. なすべきをなす | 90. 包容力を持つ |

「指導者の条件」(PHP研究所)1975年松下幸之助著より

松下幸之助氏が語る指導者の条件

- 91. ほめる
- 92. まかせる
- 93. 見方をかえる
- 94. みずから励ます
- 95. 無手勝流
- 96. 命令する
- 97. 目標を与える
- 98. 持ち味を生かす
- 99. 勇気を持つ
- 100. 乱を忘れず
- 101. 理外の理
- 102. 再び謙虚と感謝

松下幸之助「仕事に役立つ」話(三笠書房) 2010年大下英治著より

- > 「できると思う」まず、そこからはじめる
- > 「自分の非」「相手の非」をハッキリ言う
- > 一つの方法に「こだわらない」
- > 「昨日より一個」できることを増やす
- > 「もうダメだ」と思ったら「一歩だけ進む」
- > あまり気にしない。あなた任せに生きる
- > 迷ったときは「自分の心に正直になる」
- > 「答えは一つ」と決めつけない
- > はじめての「成功体験」を忘れない
- > 見方をかえれば「弱みも強みになる」
- > 「熱意」を証明できるのは「行動」だけ
- > 「世のため、人のため」に頭を使う
- > 「会社人」でなく「仕事人」になる
- > 「今の自分」「将来の自分」を信じる
- > 「知ること」にもっと貧欲になる
- > 「働くのは幸せのため」と考える

1. 職場における能力開発の3類型を説明できる。

2-1. 能力開発の3類型

(1) (**SD**) = **自己啓発**

(**Self Development**) 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) (**OJT**) = **職場内教育**

(**On the Job Training**) 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) (**Off-JT**) = **職場外教育**

(**Off the Job Training**) 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。

2-1. 能力開発の3類型

◎三つの中で最も重要なのは、(**自己啓発**)

・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、(**自分**)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

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。

やってみせ、言ってみせて、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。**

2-2. 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構築されている。
- 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に行われている。
- 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
日本総研ビジョン(1998)

3. SD研修の講師養成の必要性

12

SPOD-SDに参加者が多いのは

13

- ◎組織的な取組(自己資金で運営)
- ◎四国内の国公立大学, 短期大学, 高等専門学校
の職員が参加し, ネットワーク構築
- ◎職員が必要とする知識・技術・態度をマップ
化し, 実践型プログラムを構築
- ◎とにかく楽しい懇親会

14

しかし, 課題が...

15

- ×講師を外部に委託すると...
- ×実践力を重視している...
- ×持続してSDを実施したい...
- ×高度専門職員の養成...

SDプログラムを開発する時点で, 課題が

16

ピーター・F・ドラッカー

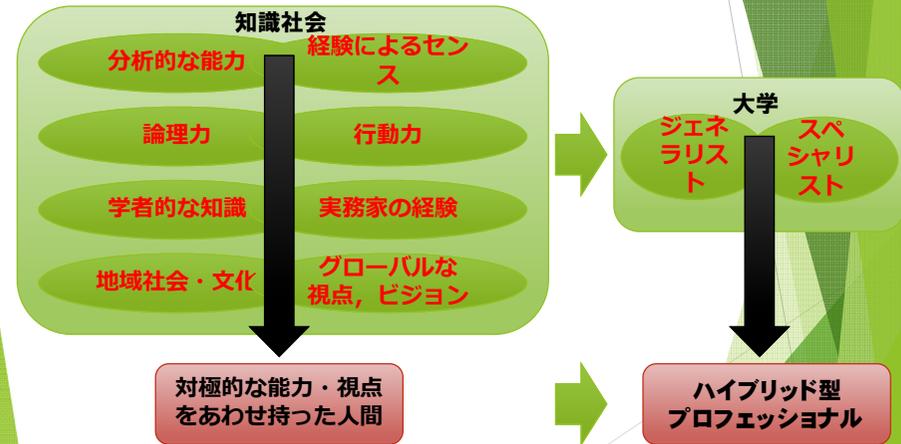
他人を教えるときにこそ、もっともよく学べる。

17

ピーター・F・ドラッカー

「ポスト資本主義社会とは知識社会」

知識社会を担う「両義的な人間」=教育ある人間



2010 久恒啓一 図解で身につく! ドラッカーの理論 参照

ピーター・F・ドラッカー

「マネジメントの父」

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ならない。
そのためには、

- ①自分の強みを知る
- ②自分の得意な仕事のやり方を知る
- ③自分の価値観を知る

19

2010 久恒啓一 図解で身につく! ドラッカーの理論 参照

セルフマネジメント



さらなる成長



見える化

スタッフ・ポートフォリオ

- ☆氏名等の基本情報
- ①② 職歴
 - ①② 研修歴
 - ①②③ 免許・資格
 - ①② 発表歴
 - ①②③ 業務内容・実績
 - ①②③ 今年の記録
 - ①③ 地域社会での活動
 - ①②③ ビジョン, ゴール
 - ①②③ 私というひと
 - ①②③ エビデンス

専門性を高め成長

強み・得意な仕事

SD 磨き養成

強みを伸ばし, 自己啓発

20

自らが教えることにより、自らが成長する。

21

- ◎外部に委託しない→経費, 自在性
- ◎実践力を重視→教職員が講師
- ◎持続→講師を養成
- ◎高度専門職員→教えることで成長

SDプログラムを実施する時点で、課題を解決する手段を考える

22

SPOD内講師の養成

【講師養成プログラム】
研修プログラムの講師をできる職員の育成。

成果

- 職員が講師として、プログラムを担当。
- ◎SPODフォーラム2012
- ◎学務系職員養成プログラム
- ◎大学人、社会人としての基礎力養成プログラム
(レベルⅠ、Ⅱ、Ⅲ)

質保証

- SDC及び人事課職員が事前確認・指導
- ◎講師用テキストの内製化
- ◎プレゼンスキル
- ◎ワークの進め方 など



第2回講師養成研修
(プレゼンテーション入門)

23

23

23

「20年かけて、四国を教育州に！」

夢

FD/SDの継続

FD/SDの実践的指導者になりうる人材を育成

実現

24

参考文献

- ✓ 松下幸之助(1975)「指導者の条件」(PHP研究所)
- ✓ 大下英治(2010)「松下幸之助『仕事に役立つ』話」(三笠書房)
- ✓ 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)
- ✓ ピーター・センゲ(2011)『学習する組織』(英知出版)

リーダーの心構えに関するチェックシート

文章を読んで、「自分もそう考えている」「既にできている」という項目をチェックしてください。そして、半年後、一年後に再び確認してください。

共通の目標へと導こう

- 自分ひとりの力では、たいしたことはできないと自覚している。
- 目標を明確に決めている。それを部下全員に伝えている。
- 部下の一人ひとりに目標を分担し、役割と責任を与えている。
- 目標の達成を心から信じている。部下にそれを情熱的に語っている。
- 目標をつくるときには、部下の意見を積極的に取り入れている。
- 目標をつくるときには、「何のために挑むのか?」、目的を明確にしている。
- 目標は、達成の期限を決め、その進捗状況を定期的に確認している。
- 目標は、部下も魅力的に感じるように設定している。
- 目標は、難しすぎないように、努力すればできる程度のものにしている。
- 目標は、数字などで具体的に状態を示し、行動につながるように心がけている。

部下を育てよう

- 「あいつは駄目だ」と思っている部下は、一人もいない。
- 部下が働きやすい環境を整えるように努力している。
- 部下の意欲や力量に応じて、一人ひとり指導方法を変えている。
- 部下には、仕事の全体像を伝えてから、本人の担当部分に取り組ませている。
- 定期的に人事異動や担当替えを行っている。
- 部下の人事異動を嫌がっていない。
- 部下の自主性や創造性を高めるために、部下によく意見を求めている。
- 部下に質問されても結論は教えない。解決策を部下自身で考えさせる。
- 自分の後継者、代行者を育てている。
- 積極的に部下に仕事を任せている。

先頭に立って行動しよう

- 口で言うだけでなく、必ず実行する。平素から言行一致を心がけている。
- 誰よりも熱く燃えて仕事に取り組んでいる。
- 挨拶、マナー、整理整頓など、部下の模範となる行動を心がけている。
- 「部下と仲間になりたい」「部下に好かれたい」などとは思わない。
- 人生に対する自分なりの信念がある。決してブレない軸を持っている。
- 孤独に負けない強さを持っている。
- 部下の意見が間違っているときは、はっきり「ノー」と言える。
- 「これは学内で一番だ」と言える得意分野がある。
- 上司からの指示は部下にそのまま伝えない。行動につながるように工夫する。
- いくら疲れていても、部下の前では常に明るく、元気だ。

積極的に話し合おう

- メールや報告書よりも直接対話を重視している。
- 自ら積極的に部下に対話を仕掛け、風通しの良い職場の雰囲気をつくっている。
- 部下の報告には、途中で口をはさまない。必ず最後まで、聞いてから返事をする。
- 忙しくても、パソコンの画面や書類を見ながら部下の報告を聞いたりしない。
- 部下の報告は正しいとは限らない。鵜呑みにせず、注意深く聞いている。
- 現場へ足を運んで、最前線で働く人達の声や声を直接聞くように努力している。
- 部下の表情やしぐさをよく見ている。部下が散髪したら気付くことが多い。
- 部下の諫言や耳の痛い報告も嫌がらずに聞くことができる。
- 若い部下にも偏見は持っていない。
- 反抗する部下、不満を言う部下も可愛い。彼らにも意見や提案を求めている。

前向きに評価しよう

- 部下との出会いに感謝している。部下の好き嫌いはない。
- 「ほめる」、「叱る」がどちらかに偏りすぎないように、バランスに注意している。
- 部下指導においては、部下ができるようになるまで、決してあきらめない。
- 成績だけにこだわらず、部下のほめる部分を多面的に探している。
- 叱ることも愛情だと思う。部下を厳しく叱ることができる。
- 「こういう場合はほめる、または叱る」といった自分なりの基準を持っている。
- 一生懸命に取り組んだ結果の失敗は、罰するべきではないと思う。
- コミュニケーションが一部に偏らないように、部下全員と話すように心がけている。
- 部下全員の長所・短所を三つずつ即座に挙げられる。
- 普段は目立たない部下も見逃さないように評価している。

強い責任感を持つよう

- 現状に満足していない。「改善すべきところはないか?」と常に探している。
- トラブルがあった場合は、率先して現場に出向き、部下と一緒に頭を下げている。
- チームのことは、「全て自分の責任である」という自覚がある。
- ミスをしたときは、間違いを素直に認めて、言い訳せずに部下に話すことができる。
- ルールには情を持ち込まない。規則違反は、例外なく罰する。
- 自分のことよりチームのことを常に優先できる。
- 「自分は部下よりも偉い」などとは思わない。部下に私用を頼むことは無い。
- リーダーは、部下からの評価や部下の視線も意識するべきだと思う。
- 人目が無くても、経費をごまかしたり、こっそりサボったりはしない。
- 慢心せず、常に良心に照らして、誠実に行動している。

嶋田有孝（2008）部下ができたから読むリーダーシップが身につく本一人を動かす原理原則35-（PHP研究所）から

スタッフポート・フォリオについて 『愛媛大学におけるスタッフ・ポートフォリオ の実践事例～大学と職員が共に輝くために～』

SDコーディネーター養成講座
平成26年8月27日(水)

愛媛大学 教育学生支援部 部長 吉田 一 恵
(愛媛大学教職員能力開発拠点SD1-ティネナ・SPOD-SD1-ティネナ)

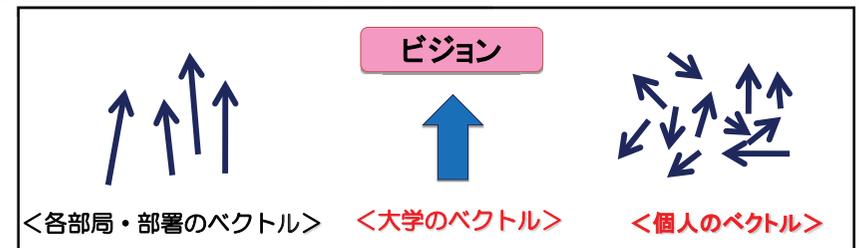


今日の内容

1. 愛媛大学におけるスタッフ・ポートフォリオ導入の経緯
2. スタッフ・ポートフォリオ導入に関するアンケート結果報告
3. スタッフ・ポートフォリオ作成, メンタリング実践者の気づき
4. 今後の課題とまとめ

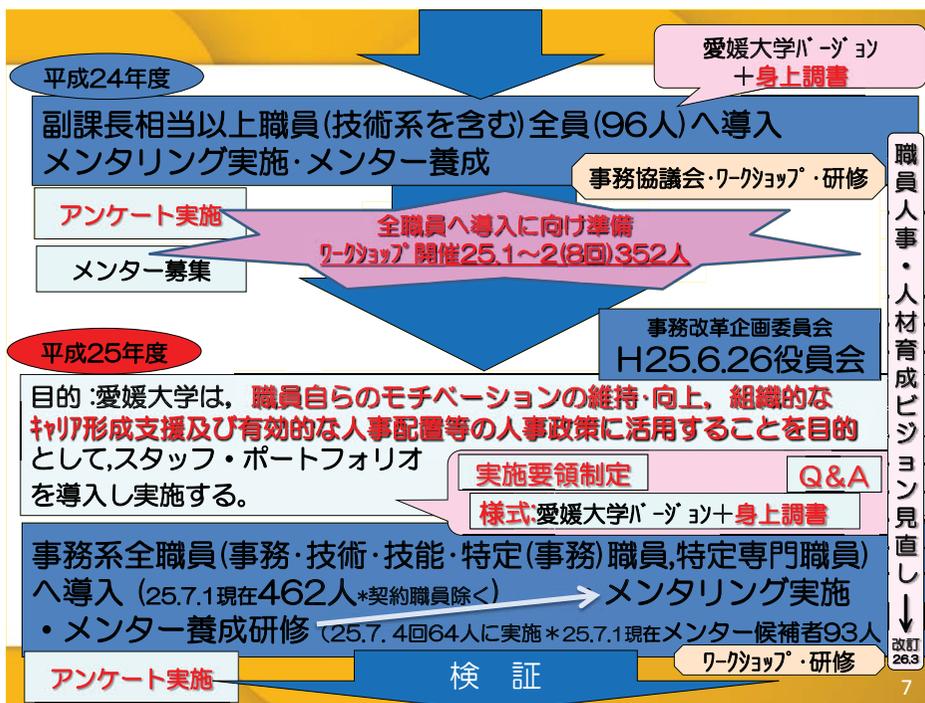
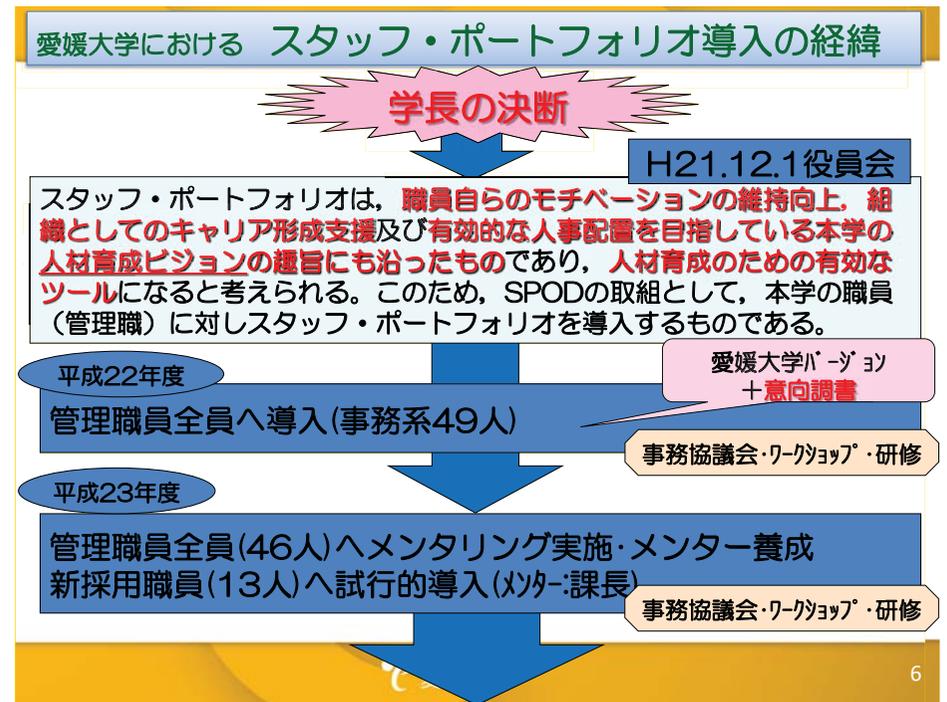
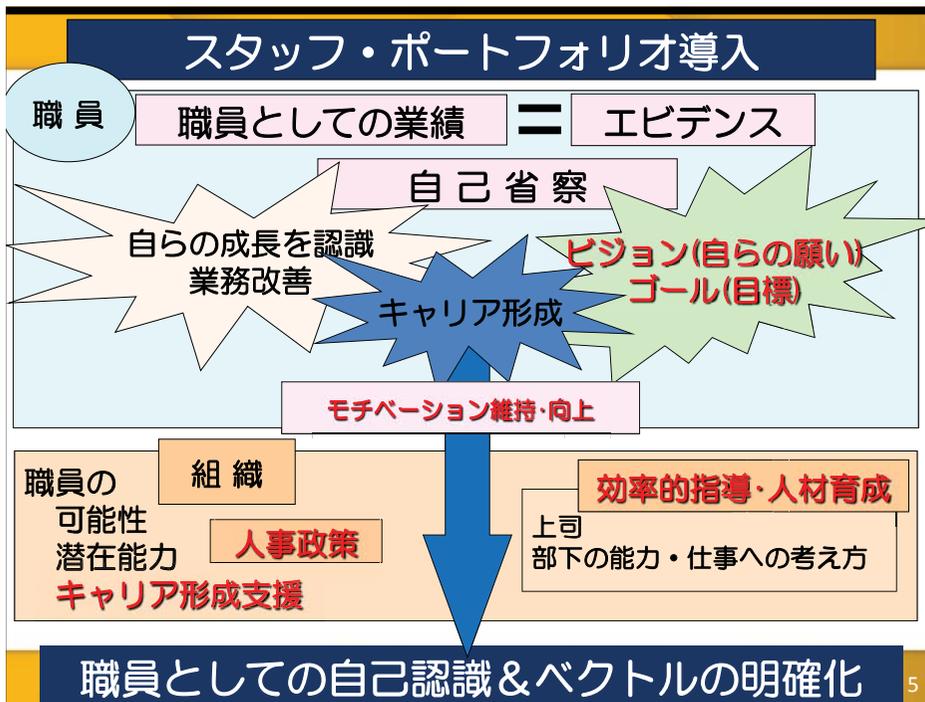
1. 愛媛大学における スタッフ・ポートフォリオ 導入の経緯

大学職員がおかれている現状



大学等・各部署・各部署が向かおうとしているビジョンやベクトルと職員個々の職員としてのビジョンやベクトルが一致していないのではないのだろうか。





メンター = 上司

職員一人ひとりがどのような可能性や潜在能力を持っているのか、どのようなキャリア形成を行っていきたいのかを知る



組織としての方向性と職員個々の方向性を合わせていく
(人事政策に生かす)



組織の活性化

全事務系職員へのスタッフポートフォリオの導入

メンターは上司の義務

メンタリングの質保証

メンター養成研修
役割・重要性・スキル

上司の仕事＝部下の育成

- ・仕事に関するOJT
- ・部下のキャリアを生かす
- ・キャリア形成支援

メンタリング

専門家等によるサポート
メンター&メンティ

管理職の資質・・・メンターの素養

2. スタッフ・ポートフォリオ導入に関するアンケート結果報告

本格導入前 スタッフ・ポートフォリオアンケートについて

目的：SP作成の効果検証及びSP制度の本格導入のための課題・問題を明らかにする。

- 質問内容：
- SP作成について
 - メンターについて
 - メンタリングについて

条件：メンタリングの概要

- メンター：全12名（SD専門教員3名、職員9名）
- メンタリング回数：1回（希望者には複数回実施）
- ペアリング：人事課担当
- 作成の流れ：SP作成WS→個人作成→メンタリング→追加・加筆

本格導入前 スタッフ・ポートフォリオアンケートについて

方法：WEBアンケート 3回実施

第1回目 H24.7実施

対象者：H22,23年度にSPを作成した管理職員
回答率：75%（40名中30名回答）

第2回目 H24.12実施

対象者：H24年度にSPを作成した副課長相当以上職員
*メンタリング未実施時
回答率：88%（65名中57名回答）

第3回目 H25.4実施 → 以下結果報告

対象者：H24年度にSPを作成した副課長相当以上職員
*メンタリング実施後
回答率：61%（58名中35名回答 *上記65名中退職異動者を除く）

本格導入前 結果-スタッフ・ポートフォリオの作成について

	H24.7 実施 (部課長 以上)	H25.4 実施 (副課長 以上)	H25.10実施				
			全体 平均	20代	30代	40代	50代
Q スタッフ・ポートフォリオを作成してよかった	73%	77%	59%	71%	48%	59%	63%
Q これまでの業務・業績の振り返りになった	93%	94%	87%	79%	83%	89%	94%
Q これまでの業務・業績を整理することができた	93%	86%	79%	82%	81%	86%	86%
Q 業務改善に役立てることができた	43%	49%	39%	41%	41%	42%	42%
Q 職員としての自分の強み(得意分野)が明確になった	63%	60%	47%	50%	50%	55%	55%
Q 職員としてのビジョンが明確になった	57%	57%	43%	47%	47%	50%	50%
Q 職員としてのゴールが明確になった	60%	48%	38%	37%	33%	30%	47%
Q 職業意欲・モチベーションが向上した	57%	51%	42%	53%	38%	37%	45%
Q スタッフ・ポートフォリオの作成を後輩・部下に勧めたい	70%	71%	53%	55%	41%	50%	64%

本格導入前 結果-スタッフ・ポートフォリオの作成について

自由記述

<良かった点>

- 「業績管理は、漠然ではあるが、自分が大学にどのように貢献をし、今後どうすべきかの方向性を見出すことができたと思う」
- 「自分自身を振り返るきっかけになり、自己理解を深めることができました。」
- 「ポートフォリオは、自身の業績の振り返りや、これからを考える上でよいツールであると感じている。また、定年に近い職員やある程度の経験を積んだ職員が、部下や後輩に開示することで、知識や経験の伝達にも役立つツールになり得るのではないかと感じた。（自分はどのような点で仕事の工夫をしたか、どのような苦労をしたか、それをどう克服したか、そういう記載が入っていれば、普段改まって話さないようなことも伝えることができる。）」
- 「自分の業績の整理ができる。これまでの人事評価では見えなかったところが把握でき、人事課および個人にとっても、適切な評価がされる。」

<改善点>

- 「作成後のフォローシステムは、どうなっているのかを各自に示してほしい。」
- 「長所はともかく、短所や苦手なこと、嫌いなことなどは、職務に関連する範囲で書くべきか、どこまで正直にありのままに書いてよいのか迷いました。スタッフポートフォリオを誰が読んでどのように利用するのがよく分からなかったこともあります。」
- 「スタッフ・ポートフォリオの作成で感じたことは、このシステムを展開するには、年齢が若い20・30代から行っていけば個人のビジョン等変化を業務に活かしていくことができると思う。50代から行っても過去を振り返る程度と思われる。」

→ 概ね肯定的

改善点：組織的活用方法（人事政策、評価など）
：SPの様式、対象者層

	H24.7 実施 (部長 以上)	H25.4 実施 (副部長 以上)	H25.10実施				
			全体 平均	20代	30代	40代	50代
Q スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングをしておよかった	67%	80%	57%	74%	48%	54%	58%
Q メンタリングにより、これまでの業務・業績の振り返りが促された	77%	83%	57%	66%	40%	48%	66%
Q メンタリングにより、これまでの業務・業績の整理が促された	60%	77%	49%	60%	34%	42%	56%
Q メンタリングにより、自分の強み(得意分野)の明確化が促された	47%	62%	39%	34%	34%	34%	50%
Q メンタリングにより、ビジョンの明確化が促された	57%	54%	39%	34%	34%	34%	49%
Q メンタリングにより、ゴールの明確化が促された	37%	48%	32%	34%	34%	34%	42%
Q メンタリングにより、職業意欲・モチベーションが向上した	47%	57%	41%	60%	34%	34%	42%
Q スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングは必要である	60%	74%	58%	68%	52%	52%	61%

概ね肯定的だが、
ビジョン、特に
ゴールの明確化が
若干低い

自由記述

<良かった点>

- 「メンタリングにより、ポートフォリオの内容がより具体的となったこと。メンタリングにより、記載している内容がお互いに確認できたこと。上司がメンターとなることにより、部下の職場以外の部分を知ってもらうことができること。」
- 「自分の職業人生のよい振り返りになる。違った角度から自分の仕事を見ることができる。自分が意識していなかった自分がわかる。」
- 「面談を受けて、私自身が意識しなかった価値観などへの気づきを得ることができ、仕事に対する考え方、趣味やボランティア活動なども含めて自分というものを改めて考える機会になったと感じます。」
- 「面談に当たり、メンターから互いの座る位置関係について、「まっすぐ向かい合うよりも斜めの方が話しやすいですか？」などとお心遣いをいただき、緊張感が薄れました。また、守秘義務がありここの話は一切他言しない旨を明言していただき、安心して話せる環境作りへの配慮を感じました」

<改善点>

- 「ペアリングについては、直属の上司はメンターとしては相応しくないと考えます。直属の上司は多くの場合メンティーを評価する立場であり、評価者に対して自分の短所や苦手なところまでさらけ出せるかどうか。メンタリングはメンターとメンティーが信頼関係を築き、メンティーがありのままの自分を出せてこそ効果があると思います。」
- 「上司がメンターとしてのスキルを持っている場合は、上司がメンターとなることで良いと思う。」
- 「メンタリングは相性がある。メンターが相手に対して真剣に向き合っているかどうかは話しているうちにわかるので、真剣な相手にメンタリングをしてもらった場合はよいが、そうじゃない場合はかえって逆効果ではないかと思う。」
- 「職員が適材適所で能力を十分に発揮して働けるよう、メンタリング制度の理解促進やメンターの訓練などが進められることを期待します。」
- 「メンターの負担を減らすためにも、傾聴の仕方、メンタリングの進め方などについて十分な事前訓練が必要だと思っています。」

→ 概ね肯定的

改善点：メンターの資質、ペアリング、メンター養成など

本格導入後 スタッフ・ポートフォリオアンケートについて

目的：SP作成並びにメンタリングの効果検証を行うことにより、全学導入による課題・問題点を明らかにし、職員がより使い易いSPの様式への変更やメンタリングの質向上に向けた善を図る。

導入の目的（職員自らのモチベーションの維持・向上、組織的なキャリア形成支援及び有効的な人事配置等の人事政策に活用すること）を達成し、職員と大学がともに輝くための有効なツールに育て上げる。

- 質問内容：
- ・SP作成について
 - ・メンターについて
 - ・メンタリングについて

条件：メンタリングの概要

- メンター：メンター候補者(副課長以上の職員)93人(H25.7.1現在)
- メンタリング回数：1回(希望者には複数回実施)
- ペアリング：人事課担当
- 作成の流れ：SP作成WS→個人作成→メンタリング→追加・加筆

本格導入後 スタッフ・ポートフォリオアンケートについて

方法：WEBアンケート 1回実施

H25.10実施

対象者：H25年度にSPを作成した事務系全職員462人
回答率：46% (211人回答)

① 20代以下	62	① 事務	161	① 部長	4
② 30代	121	② 技術(施設系)	15	② 課長・室長	21
③ 40代	13	③ 技術(教育・研究支援系)	31	③ 副課長・技術専門員	22
④ 50代以上	15	④ その他	4	④ TL・技術専門職員	57
				⑤ SL	23
				⑥ 部課員・技術員	84

*数字は人数

本格導入後 結果-スタッフ・ポートフォリオの作成について

	H24.7 実施 (部長 以上)	H25.4 実施 (副課長 以上)	H25.10実施				
			全体 平均	20代	30代	40代	50代
Q スタッフ・ポートフォリオを作成してよかった	73%	77%	59%	71%	48%	59%	63%
Q これまでの業務・業績の振り返りになった	92%	94%	87%	79%	83%	89%	94%
Q これまでの業務・業績を整理することができた			79%	82%	71%	78%	86%
Q 業務改善に役立てることができた			38%	37%	40%	33%	42%
Q 職員としての自分の強み(得意分野)が明確になった			47%	32%	46%	48%	55%
Q 職員としてのビジョンが明確になった			43%	47%	33%	44%	50%
Q 職員としてのゴールが明確になった			38%	37%	33%	30%	47%
Q 職業意欲・モチベーションが向上した	57%	51%	42%	53%	38%	37%	45%
Q スタッフ・ポートフォリオの作成を後輩・部下に勧めたい	70%	71%	53%	55%	41%	50%	64%

本格導入後 結果-スタッフ・ポートフォリオの作成について

自由記述 <良かった点>

- ・じっくりと自分自身の歩みを振り返るきっかけになり、今後の目標や進みたい道が明確になった。
- ・自身の振り返りができたとともに将来のビジョンが明確になったので、過去に対しても未来に対しても有効だと感じた。
- ・研修に積極的に参加しようと思うようになった。
- ・業務における自分の軌跡が整理できた。業務に対する意欲が湧き、自信がついた
- ・質問項目が多く、振り返りができた。時系列で自分のしてきたことを形にして把握できた。
- ・これまでの業務について整理ができたどう受け取られるかは別ですが、自分の思いを自由に記述できるのは良いと思う
- ・自叙伝のようなものができた。
- ・これまでの自分を振り返ることで得意分野や関心の対象を知ることができた。また、メンタリングを通じて自分では気づいていなかった自分を知ることができた。まさにジョハリの窓。
- ・「これからの自分」の事項において、マイビジョン、マイゴールを改めて認識する機会を得ることが出来た。・目標を設定することの難しさを感じた。
- ・採用10年くらいまでは、いろいろな部署を回る、ということにかまけて、自分のキャリア形成について考えることを疎かにしていたということが認識できたと思う。
- ・今回で2回目の作成となるが、部下とのメンタリングを通しての自分自身の気づきもあり、より深く自身の業績の振り返りができた。今後、更新をしていくうちに、より良いポートフォリオになるのではないと思う。

＜改善点＞

- ・入職して間もない職員には実績や活動もほとんどなく、振り返りなどができず記入するのが難しいところもあった。
- ・まだ始まったばかりなので、業務の改善までは至らなかった。
- ・記述するところが多く、時間がとられた。もう少し項目が少ないほうが書き易い。
- ・ポートフォリオ作成のための手間がかかる。今後もITでIT取得の手間がかかる。
- ・最初の年は書くところが多くて大変だったが、後は追記するだけで良いので楽だと思ったので、あまり様式の変更をしてほしくありません。
- ・個人的な内容も多いため、面談で使うことにはためらいがある。
- ・「マイゴール」「マイビジョン」という言葉の意味が分かりにくいので、日本語で表記した方がよいと思う。研修歴と併せて研修に関する振り返り(受講しての感想、身についたことなど)も記入できればよいと思う。
- ・今後、スタッフ・ポートフォリオにより、効果的な人員配置ができていないのか、異動者にアンケートを取り、結果を教えてください。
- ・人事政策としてのアウトプットが、見えてこない。
- ・正直なところ、自分自身の整理や振り返りには有意義と思うが、自己満足に終わらないか心配なところがある。せつかくあれだけ具体的項目について記載するのだから、外的発信性も持たせてもいいのではないかと感じた。自分自身のアピール内容については、管理部門へ知ってもらいたいと思っている職員も多いのではない。

→ 概ね肯定的

改善点：組織的活用方法(人事政策,評価など),SPの様式,対象者層

	H24.7 実施 (部長 以上)	H25.4 実施 (副部長 以上)	H25.10実施				
			全体 平均	20代	30代	40代	50代
Q スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングをよかった	57%	74%	48%	54%	58%		
Q メンタリングにより、これまでの業務・業績の振り返りが促された	57%	66%	40%	48%	66%		
Q メンタリングにより、これまでの業務・業績の整理が促された	49%	61%	49%	41%	56%		
Q メンタリングにより、自分の強み(得意分野)の明確化が促された	39%	34%	32%	39%	50%		
Q メンタリングにより、ビジョンの明確化が促された	38%	40%	30%	33%	49%		
Q メンタリングにより、ゴールの明確化が促された	32%	37%	25%	24%	42%		
Q メンタリングにより、職業意欲・モチベーションが向上した	41%	63%	38%	26%	42%		
Q スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングは必要である	58%	68%	52%	52%	61%		

どちらかと言えば肯定的だが、自分の強み、ゴール、ビジョンの明確化が低い。また、年代によって受け止め方にかなり差がある。

自由記述 ＜良かった点＞

- ・自分には思いつかないような助言をしてもらうことができた。
- ・改めて業務に対する姿勢について相談する機会が持てた。
- ・自身の口で話すことによって、自身の書いたこと考えていることが再認識でき、他者に説明できるようにすることで、漠然としたイメージから具体的な内容にシフトしていくことができた。
- ・メンターが私のスタッフポートフォリオを十分に読み込んでくれたおかげで、メンタリングを通じて自分でも気づかなかった自分を発見することができた。
- ・上司と部下が時間をかけて話し合うことにより相互理解が深まったこと。
- ・上司と1対1で話す機会ができてよかった。
- ・普段の業務では、なかなか話せないことも上司が親身になって聴いてくれるため、肩の荷がおりた。
- ・メンターに自分の今迄行ってきた仕事内容を聞いていただき自分の仕事の大変さを理解してもらった。
- ・普段上司と個々で自分のことについて話す機会が少ないのでポートフォリオ作成をきっかけに面談をしていただくことが出来てよかった。
- ・直轄の上司のため業務内容を理解していただいて、今後の業務について適切な助言をもらえた。
- ・私の長所について、上司が普段の仕事ぶりを見た上でコメントしてもらえ、モチベーションが向上した。
- ・愛媛大学という組織を理解した上でアドバイスをもらえ、マイゴールが組織のベクトルと一致した実感をえた。
- ・普段、業務で忙しいため、細かいところは話さないのですが、年に1回程度は、こういう機会を持つのも良い。
- ・面談において今までは絶対に出せなかった家庭の話がいくつか出てきたのは少しよかった。
- ・メンター、メンティ双方に有効であると思う

→ どちらかと言えば肯定的

改善点： 充分な制度説明,メンターの資質・質保証,ペアリング,メンター養成など

- ＜改善点＞
- ・ペアリングによっては思っていることを口に出せないことがあるかも知れない。
- ・メンターが直属の上司だと、言いたいことが言えない。
- ・人事評価者が行うメンタリングは、通常の評価と何が違うのかわからない。
- ・メンターは違った人が行くとまた違った自分を見つけられるのではと感じた。
- ・部署によってメンタリングにかかる時間が全く違うためできる限り統一して！
- ・メンターは、メンタリングの技術がある方(専門家等)が担当した方が、メンターにとってもメンティにとっても負担がからず、効果的のように思う。
- ・メンター次第で全く内容が変わってくると思うので、今後も続けるならば、メンターを自由に選べるような制度を取らなければ、意味がない人も多いのではないか。
- ・メンターになる方々のメンタリング技術をある程度一定のレベルまで上げる必要がある。
- ・メンターに求められる技術が高く、メンタリングの難しさを感じた。仕事に役立つかもしれないという理由から、職員の職務外における趣味などの情報を聞き過ぎる結果になっているように思う。身上調書は目に見える担当者が少なかったが、ポートフォリオは上司がメンタリングで内容を見るのでより多くの人の目に個人情報に触れ、その分情報漏洩の危険性も高まっているように思う。
- ・ポートフォリオを書くのは自分のためだから自分の思ったように書いていいよ」と言われたが、やはり上司に見せるとなると書く内容に何かしらの制限は生まれると思う。もう少し近い立場・年齢のメンターがいてもよいのではないか。
- ・ペアリングについては、相性があると思うが、普段の仕事ぶりを見ている直属の上司がメンターとなることで、組織と個人のベクトルを同じ方向に向かわせるためには良いと思う。メンタリングをきっかけとして、部下の育成に繋がると思う。

→ どちらかと言えば肯定的

改善点： 充分な制度説明,メンターの資質・質保証,ペアリング,メンター養成など

本格導入後

結果-スタッフ・ポートフォリオの作成について

	H24.7 実施 (部長 以上)	H25.4 実施 (副部長 以上)	H25.10実施				
			全体 平均	20代	30代	40代	50代
*数字は肯定的(そう思う+どちらかと言えばそう思う)と答えたものの割合を表す							
Q スタッフ・ポートフォリオを作成してよかった	73%	77%	59%	71%	48%	59%	63%
Q これまでの業務・業績の振り返りになった	93%	94%	87%	79%	83%	89%	94%
Q これまでの業務・業績を整理することができた	93%	86%	79%	82%	71%	78%	86%
Q 業務改善に役立てることができた	43%	49%	38%	37%	40%	33%	42%
Q 職員としての自分の強み(得意分野)が明確になった	63%	60%	47%	32%	46%	48%	55%
Q 職員としてのビジョンが明確になった	57%	57%	43%	47%	33%	44%	50%
Q 職員としてのゴールが明確になった	60%	48%	38%	37%	33%	30%	47%
Q 職業意欲・モチベーションが向上した	57%	51%	42%	53%	38%	37%	45%
Q スタッフ・ポートフォリオの作成を後輩・部下に勧めたい	70%	71%	53%	55%	41%	50%	64%

本格導入

29

本格導入後

結果-メンター・メンタリングについて

	H24.7 実施 (部長 以上)	H25.4 実施 (副部長 以上)	H25.10実施				
			全体 平均	20代	30代	40代	50代
*数字は肯定的(そう思う+どちらかと言えばそう思う)と答えたものの割合を表す							
Q スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングをしてよかった	67%	80%	57%	74%	48%	54%	58%
Q メンタリングにより、これまでの業務・業績の振り返りが促された	77%	83%	57%	66%	40%	48%	66%
Q メンタリングにより、これまでの業務・業績の整理が促された	60%	77%	49%	61%	49%	41%	56%
Q メンタリングにより、自分の強み(得意分野)の明確化が促された	47%	62%	39%	34%	32%	39%	50%
Q メンタリングにより、ビジョンの明確化が促された	57%	54%	38%	40%	30%	33%	49%
Q メンタリングにより、ゴールの明確化が促された	37%	48%	32%	37%	25%	24%	42%
Q メンタリングにより、職業意欲・モチベーションが向上した	47%	57%	41%	63%	38%	26%	42%
Q スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングは必要である	60%	74%	58%	68%	52%	52%	61%

愛媛大学

本格導入

30

本格導入後

★20代の職員について、他の年代と比べて特徴的な結果が出ている。

- 「スタッフ・ポートフォリオ作成をしてよかった」71%
- 「スタッフ・ポートフォリオ作成にあたってメンタリングをしてよかった」74%
- *自由記述 メンタリングについて良かった点
- 「上司と話す機会が持てた」、「上司の方の経験を聞かせていただくことができモチベーションが向上した」、「仕事そのものというよりも業務のあり方・仕方・慣習等のソフト面について上司と話せたことがよかった」等、上司がメンターとなってメンタリングをしたことに対して肯定的な意見が多い。

★30~40代の職員については、日常業務に追われている現状があり特に30代の職員は「スタッフ・ポートフォリオ作成をしてよかった」48%と若干低いにもかかわらず、「これまでの業務・業績の振り返りになった」全平均87%、「これまでの業務・業績を整理することができた」全平均79%とどの年代からも肯定的にとらえられている。10~2,30年間の業績等を記入する手間等の負担感の表れと考えられる。まずは作成することが重要で、次年度以降は更新のため、負担感は多少なりとも解消されるのではないかと予想する？

*メンタリングについての自由記述でも、肯定的な意見がある一方、メンターが上司であること、メンタリングの質について、活用方法の疑義、また時間がないことを理由にした変化を望まない現状維持の考え方も強いようである。

***これらの反応は管理職員へ導入を決めた直後の反応と似ている。

31

スタッフ・ポートフォリオの有用性について浸透させることが肝要！

スタッフポートフォリオ制度についての正しい認識が必要！

- *説明会、WSでの工夫
- *活用についての説明
- *効果検証

メンタリングの重要性について浸透させることが肝要！

メンター・メンティ双方のメンタリング制度についての正しい認識が必要！

上司とのメンタリングの質を上げることが必要！

メンタリング後のサポートが大切！

- *メンターの質保証：養成研修・ペアリング
- *効果的なメンタリングのあり方検証・効果検証

アンケート
結果から

部課員を中心とする20代職員にとって、課長・副課長レベルの上司と話す機会が少ないことを示唆している。メンターの素養は管理職の重要な資質のひとつであり、メンターの素養を向上させることによって、メンタリングに限らず普段のコミュニケーションから、部課員を中心とした若手職員に対してOJTやキャリア形成支援などを積極的に行うことも必要である。

愛媛大学

32

結果—SPとメンタリングの相関

	SP振り返り	SP整理	SP業務改善	SP強み	SPビジョン	SPゴール	SPモチベーション
M振り返り	.448**	.405**	.484**	.411**	.484**	.475**	.514**
M整理	.481**	.529**	.585**	.542**	.566**	.567**	.572**
M強み	.400**	.448**	.611**	.660**	.604**	.606**	.590**
Mビジョン	.381**	.446**	.641**	.573**	.713**	.692**	.692**
Mゴール	.377**	.415**	.631**	.602**	.695**	.754**	.667**
Mモチベーション	.322**	.410**	.582**	.463**	.594**	.548**	.707**

** 相関係数は1%水準で有意です。* 相関係数は5%水準です。

SP作成とメンタリングには強い相関関係があり、業務改善やビジョン・ゴールの明確化、モチベーションの向上につなげるためには、メンタリングが重要となる



3. スタッフ・ポートフォリオ作成 メンタリング実践者の気づき



①自分のキャリアにストーリー性

今までの成長記録 **SP作成**

国際コンソーシアムの立ち上げ、オープンキャンパスの改善など、様々なことを**企画立案して実行することができた。**

子どもの時の遊び

マイビジョン

SP作成

大学改革を主導して、社会から一目も二目も置かれる愛媛大学を作る。

秘密基地作り
狭小地での野球



SPを書くことは、自分がこれまでに経験してきたこと、学んできたことを振り返り、省察し、意味付けをすることができる。

②自分の強みを再認識

長所 **SP作成**

要領が良いこと

小学校の時の先生から



メンタリング

普段、ポイントを押さえた説明ができていし、段取りが良いよね。



長所 **SP修正**

物事のポイントを捉えて、要領が良いこと

③MYゴールが具体化

MYゴール SP作成

既存の学部をゼロベースで見直し、新しい教育組織を作る。

メンタリング

それって一人の力だと難しいのでは。
でも、そういうことができる職員の組織があれば。。。 

MYゴール SP修正

職員の能力を高め、組織力を強化し、大学改革を主導する職員の組織を作る。そして、既存の学部をゼロベースで見直し、新しい教育組織を作る。

まとめ ~SP作成, メンタリング実践から

• 経験の点を線にしなが、キャリアをストーリー化

→自分ならではのキャリア形成

• 普段の仕事ぶりを見た上でのコメント

→モチベーション向上

• 所属組織を理解した上でのアドバイス

→マイゴールが組織のベクトルと一致

メンタリング

上司がメンター

SPが仲介

4. 「今後の課題」と「まとめ」

今後の課題

- スタッフ・ポートフォリオの有用性
- スタッフ・ポートフォリオの様式
- メンタリングの重要性（質保証、ペアリング
メンター養成、サポート制度）
- 組織的な活用方法（人事政策・評価）

—まとめ—

スタッフ・ポートフォリオの導入は、

職員と大学のベクトルをあわせるため実施するもの

大学が職員をサポートするため実施するもの

『大学と職員が共に輝く』



ご清聴ありがとうございました。

yoshida.kazue.my@ehime-u.ac.jp

スタッフポートフォリオにおけるメンタリングについて

1

1. スタッフ・ポートフォリオにおけるメンター

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンター

ポートフォリオ作成にあたって、恒常的に自己が有する知識や経験に基づいて、助言や資源を提供することにより、メンティーのサポートを行う人。

メンター：上司 メンティ：部下（SP作成者）

2

スタッフ・ポートフォリオ導入の背景

人事評価
業績評価の導入・強化
成果主義
リストラ（職員数削減人件費削減
業務・残業時間増加
無計画な人事異動



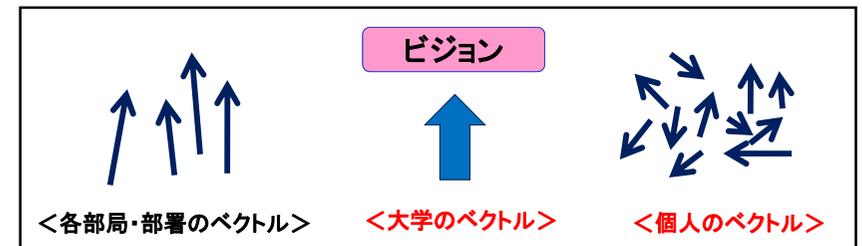
モチベーションの低下
出世意欲の低下
人間関係の悪化
精神的苦痛

<原因> 大学・各部局・各部署（組織）のビジョンやベクトルと職員個々の職員としてのビジョンやベクトルが一致していないことが考えられる。

スタッフ・ポートフォリオは、職員の強みと弱みを確認し、組織が求めるゴールと個人が求めるゴール明確にすることで、組織と職員のベクトルを近寄らせることが目的です。

スタッフ・ポートフォリオ作成において、メンターは重要な役割

大学職員がおかれている現状



大学等・各部局・各部署が向かおうとしているビジョンやベクトルと職員個々の職員としてのビジョンやベクトルが一致していないのではないのだろうか。



大学

お互いを理解できない

職員

SPにより、ベクトルの不一致により生じる両者の「ギャップ」を埋める

4

スタッフ・ポートフォリオ導入の背景

スタッフ・ポートフォリオで見える化する

- ・自分のこれまでの成果(業績)やプロセスに見える化!
- ・自分の能力やスキルに見える化!
- ・自分のビジョン、ゴールに見える化!
- ・自分自身の適正、自己評価に見える化!
- ・目標管理の達成と成果に見える化!

職員一人ひとりの可能性や潜在能力引き出す(メンタリング)



組織と職員個々人のベクトルを合わせることが可能
(スタッフ・ポートフォリオ)

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンター

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンターの役割

1. 職歴、実績から見えるメンティーの専門を導く。
2. メンティー自身がやりたいことやその想いを導く。
3. メンティー自身が自分の軸を見つけられるよう導く。
4. メンター自身の経験からメンティーの経験を引き出す。
5. メンティーに対して、エビデンスを引き出す。
6. メンティーに対して、ビジョン、ゴールの方向性への助言を行う。

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンター

メンターの関わり方

ースタッフ・ポートフォリオの内容について

- ・メンティー自らが、アピールできるようにする。
- ・メンティーが、自らの業績を整理できるよう援助する。
- ・スタッフ・ポートフォリオに対し、一貫性を見いださせる。
- ・業績とビジョン、ゴールにストーリーを持たせるようにする。
- ・ネガティブな内容は載せないようにさせる。
- ・エビデンスがふさわしいか判断する。

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンター

メンターの関わり方 ーメンタリングスキル

- ・メンティーの意見を傾聴する。
- ・メンティー自身に省察を促す。
- ・メンティー自らが、何をしたいのか、なぜしたいのかを確認するようにする。
- ・メンティーに対して、ポジティブなコメントを返す。
- ・メンティー自身に達成感を持たせるようにする。

メンタリングのコツ

メンター経験者から

SPメンターの一番大事な役割は

**<想い>や<能力>を
「引き出す(気づかせる)」こと**

そのためには

メンティとの信頼関係を構築し

“本音”で話をしてもらうことが大事

9

メンタリングのコツ(メンター経験者から)

①聴き方・姿勢(信頼関係構築のために)

- ・傾聴(批判・否定・強制しない、喋りすぎない「2:8」)
- ・立場(職階)を意識させない
- ・話し方(フレンドリーの方がいい場合、かしまった方がいい場合)
- ・ノンバーバルなコミュニケーション
(頷き、穏やかな笑顔、顔色を変えない)
- ・「いいですね」「素敵ですね」と肯定しながら聴く
- ・「愚痴」もしっかりきく
→その内容とは逆のことを大事にしているということになる
- ・あまり引っ張り出そうとは思わず、自分の好きな女性・男性だと思っ
て接する(どんなことでも興味を持ってきく)
- ・メンティの良いところをできるだけたくさん見つけようとする

10

メンタリングのコツ(メンター経験者から)

②問いかけ(想い・能力を引き出すために)

- ・過去のことを質問する
(子供の頃や学生時代の夢、新卒の時のこと、一番印象に残っている業務・
上司・部下・職場の仲間…)→振り返りを促す
- ・「好き」な事を質問する(趣味、特技、休日の過ごし方など)
→「好き」なことは本音がやすい
→大学職員は、必ずしも希望通りの業務をしているとは限らないため、趣味
や特技など好きなことをきく。ときには、大学の業務、ビジョン・ゴールと結
び付けることができる場合がある
- ・大学のことについて「○○は好きですか？」と質問する、時にはあえて「○○は
嫌いですか？」と質問する
大学好きですか？学生好きですか？教員好きですか？大学職員好きです
か？大学嫌いですか？学生嫌いですか？教員嫌いですか？大学職員嫌い
ですか？
→「どうして」と掘り下げていくことで、大学に対する“想い”を引き出す

メンタリングのコツ(メンター経験者から)

③結びつける

- ・「キーワード」を見つける
何回も繰り返される言葉に着目し、「どうして?」「なぜ?」
(5W1H)という質問により、メンティの大事にしている部分や
強みを引き出す。
- ・キーワードが個人のビジョン・ゴールにつながることが多い
- ・メンターの思いよがりにならないように

④場作り・雰囲気づくり

- ・メンタリングに集中できる環境作り(時間・場所、座り方)
- ・最低2時間は時間を用意してもらう
- ・飲み物・お菓子

12

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンター

スタッフ・ポートフォリオにおけるメンターとして
(やってはいけないこと)

- ・メンティーを無理に導こうとしない。
- ・説教の場にしない。
- ・同じ助言は3回以上行わない。
- ・ポートフォリオに載せていること以外は公言しない。
- ・メンティーの相談を断らない。
(忙しいときは、別日程を設定する)

最後に

ポートフォリオは作成する本人のものです。

メンターは様々な助言やサポートを行っていきま
すが、最終的な内容などを決めるのはメンティー本人
です。

メンターの役割は、作成の援助をすることであって、
命令、指導を行うことではありません。

メンターのためのチェックリスト

区分	次元	事項	確認	項目
メンタリング前	準備	メンターはメンターのために準備を行う		メンターは身体的・心理的に健康である
				メンターはメンタリングに集中できる。メンタリングから途中抜けたり、仕事を持ち込んだりしない。
				メンターは自分のSPを一度は読み返す
				メンターはメンターの提出したSPをよく読み、メンターのバックグラウンドなど、基本的な情報を把握している。
				メンターはメンタリングの方針、取り上げるべきトピックなど、メンタリングのために必要な材料を整えている。
				メンターは自分のSPを作成済みである。
				メンターはSPの基本構成について理解している
				メンターは身なりが清潔である
				メンターは時間を守る
				メンターはメンターに敬意を表す
メンタリング中	基本的態度	メンターは信頼のおける人物である		メンターは動揺や怒りを示さず冷静である
				メンターの言葉遣いは丁寧である
				メンターは高圧的な態度、否定的な態度をとらない
				メンターはメンターに対して自分の価値観を押し付けけない
				メンターは断定しない
				メンターはメンターが話し始めるのを待つ
				メンターは適度なアイコンタクトを行う
				メンターは自分の理解や承認をメンターに示すために適度に頷く
				メンターはメンターの立場からの見方ができる
				メンターはメンターにはない視点から考えることができる
メンタリング中	受容的な態度	メンターは受容的な態度を示し、メンターの強みやよい部分を見つけるように努力する		メンターの言動・態度には一貫性があり安定している
				メンターは温かく、穏やかな印象を与える
				メンターは全体像を考えながらも詳細な部分について指摘する
				メンターは本文の各場所に基づき適切なエビデンスが何であるかを指摘する
				メンターはメンターのSPの一貫性を確認する
				メンターはメンターに対して「なぜ？」の問いを穏やかにたくさん問いかける
				メンターはメンターの考えを整理し、提示できる
				メンターが答えを出すのではなく、メンターにできる限り気づかせる
				メンターはメンターが気づいていないメンターの強みに気づく
				メンターやメンターのフラストレーションや問題／課題に気づく
メンタリング後	自己省察の促進	メンターがボジティブに自己省察に集中できるように導く		メンターはメンターの言うことに真摯に耳をかたむける
				メンターは明確な表現を用いる
				メンターはメンターの話していることの本質を把握する
				メンターはメンターにとって大切なことであれば伝えることに躊躇しない
				メンターは辛抱強い

人事・人材育成ビジョン作成WS

愛媛大学 教育企画室



1. 愛媛大学「職員人事・人材育成ビジョン」

【施行】平成19年4月

目次

- I. 職員人事・人材育成の基本方針
 1. 求められる職員像
 2. 人事マネジメントシステム
- II. 人材育成型・能力開発型の人事マネジメントへの移行
- III. 人材の尊重
- IV. 研修体系
- V. 愛媛大学職員研修プログラム

1-2. 職員人事・人材育成の基本方針

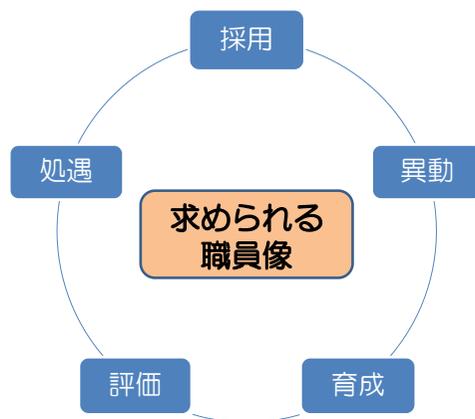
大学憲章の基本目標を実現するとともに、構成員である職員自らの人生を豊かにするため、「採用-異動-育成-評価-処遇」といった人事マネジメントシステムを効果的に機能させることにより、大学憲章に基づいて策定された「求められる職員像」に必要な能力を持った人材を採用・育成する。

1-3. 求められる職員像

大学憲章の基本目標の達成に貢献できる人材

- ◆ 「学生」「地域」から信頼される職員
- ◆ 大学の特性を理解し、現状の客観的分析に基づく行動ができる職員
- ◆ 長期的な視点に立って、目標・計画を定め自発的・主体的行動のとれる職員

1-4. 人事マネジメントシステム



採用 異動 育成 評価 処遇

- ① 国立大学法人等職員採用統一試験及び公募による選考採用
- ② 民間等からの採用の拡大
- ③ 人物評価に重点を置いた多段階の選考等を行い、より高い資質と意欲を有する人材を選抜
- ④ 人件費削減計画及び再雇用職員の増加に応じた計画的な採用
- ⑤ 男女共同参画社会実現の趣旨に則った採用
- ⑥ 障害者雇用の拡大

採用 異動 育成 評価 処遇

- ① 適材適所の原則に立ち、意欲的で創造力の富む人材の積極的な登用
- ② 職員一人ひとりの能力や適性に合った専門的能力の育成と活用
- ③ 職員の職務上の希望等を尊重し、意欲・自発性を助長する異動の実施
- ④ 勤務実績を考慮した人物本位の異動の実施
- ⑤ 幅広い職務経験や人事の活性化を図るための、積極的な他機関との人事交流
- ⑥ 人事異動は、同一ポストに原則として3年以上在職している者を対象に実施。ただし、職務遂行上の専門性、業務の継続性等を必要とするものについては、長期間配置
- ⑦ 新規採用職員については、職務に関する幅広い知識の習得と適性を見定めるため、採用後10年間程度は3分野の職務を経験
- ⑧ 女性職員の管理職員への登用の促進

採用 異動 育成 評価 処遇

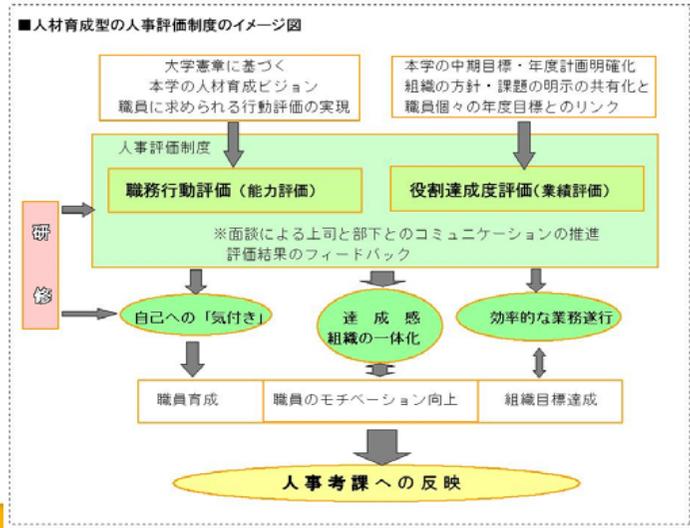
～ 異動について ～



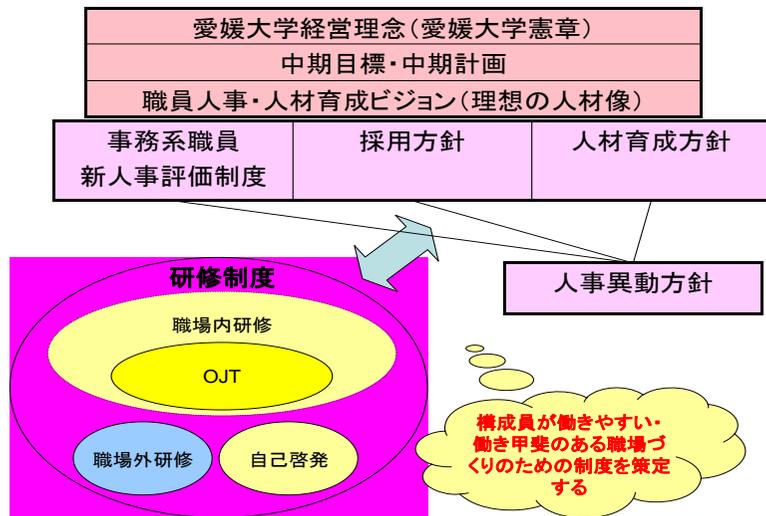
SPOD-SD大学（職員研修プログラム）により，職員個々の能力（職員として必要な知識，技能，態度）を開発

SDプログラム

- ◆学務系職員養成プログラムⅠ・Ⅱ
- ◆大学人，社会人としての基礎力養成プログラムⅠ・Ⅱ・Ⅲ
- ◆講師養成研修等

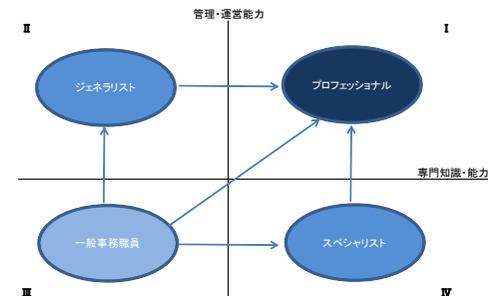


まとめ「職員人事・人材育成ビジョン」とは



これからの大学事務職員の在り方

SPOD-SDの目的…「大学のジェネラリストとしての広汎な素養に加え，スペシャリストとしての特定の分野における能力開発を行うことにより，高等教育のプロフェッショナルを育成する」



出典：広島大学高等教育研究開発センター長 山本真一教授

では、自大学の所属部署で
求められる職員像を
明らかにしましょう！

【ワーク1】

「自大学の特色・特性について」

① 特色・特性抽出（個人作業）

理念・大学の歴史等から自大学の特色・
特性を抽出し、付箋1枚につき一つ 書い
てください。

MiniWork

自大学の特色・特性を書き出した付箋を貼ってください



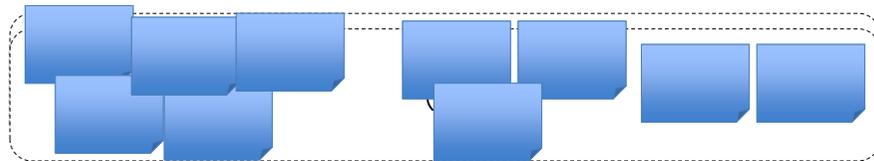
(B)



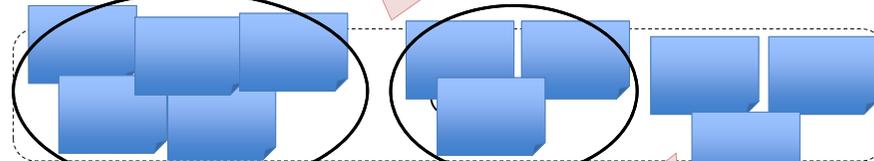
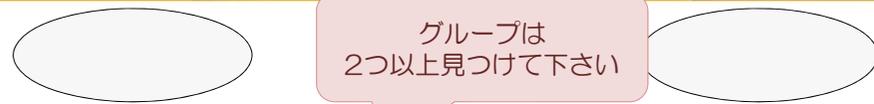
テーマI 「自大学の特色・特性について」

② カテゴリー別に分類(グループ作業)し、 自大学の特色・特性を示してください。

- ◆ 書いた付箋紙を同じカテゴリーに分類してくださ
い。
- ◆ その時に、分ける理由を考え、そのカテゴリーを
表す言葉（題）をつけるなど、全体を関連づけ、
説明資料にしてください。



一番多い、あるいは、一番重要だと思うグループを左に貼ってください

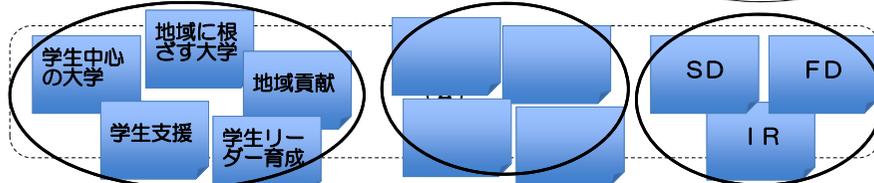
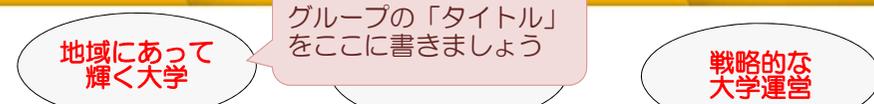


グループは2つ以上つけて下さい

グループは囲っておきましょう

(B)

グループにならないものがあったてもかまいません



地域にあって輝く大学

グループの「タイトル」をここに書きましょう

戦略的な大学運営

(B)



テーマI 「自大学の特色・特性について」

③ 各自発表してもらいます。

◆ 発表時間は、2分間です。

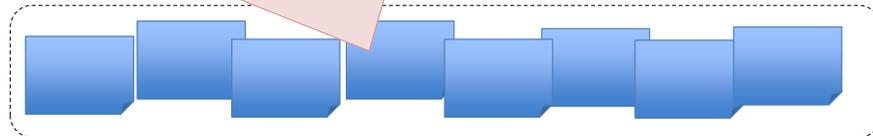
【ワーク2】

「各部署で担うことについて」

① 行動の抽出

ワーク1で掲げた特色・特性を実現するために、
 現在勤務する部署で“何をすべきか？”“何を
 大事にすべきか？”あるいは既に“工夫してい
 ること”“心掛けていること”を 付箋1枚に
 つき一つ書いてください。

各部署で担うことを書き出した付箋を貼ってください



(B)



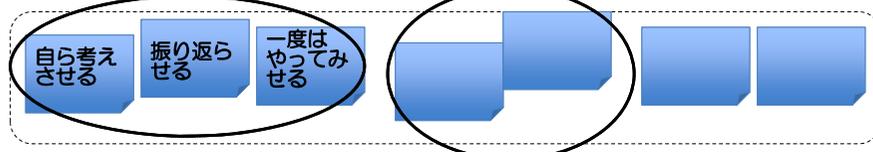
テーマ「各部署で担うことについて」

② カテゴリー別に分類し、 なぜそれを行うのか!?を示してください。

- ◆書いた付箋紙を同じカテゴリー（3点）に分類してください。
- ◆なぜそれを行うのか、その理由を考えてください。
- ◆そのカテゴリーを表す言葉（題）をつけるなど、全体を関連づけ、説明資料にしてください。

学び続ける
 学生を輩出
 するため

最左のグループの行動
 の「理由」をここに
 書きましょう



(B)

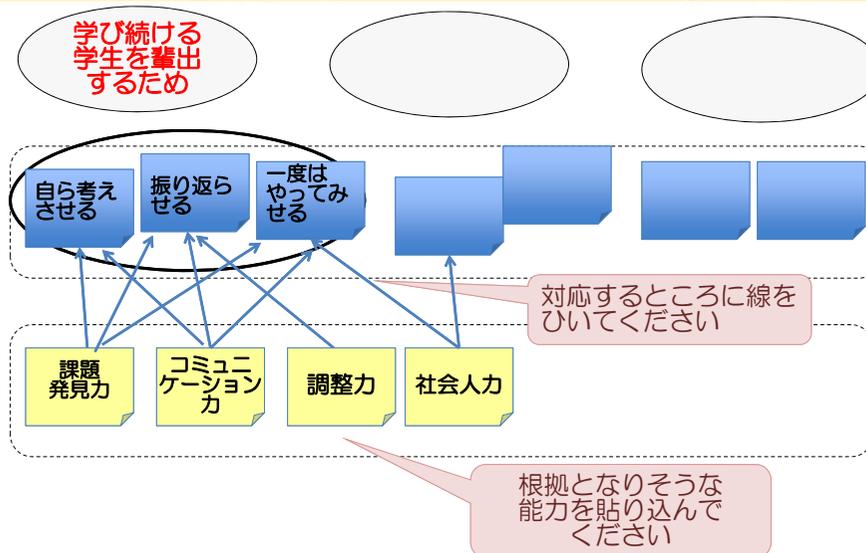


【ワーク3】

「各部署で求める人材像について」

① 能力抽出

理念・規程・業務分掌・中長期計画等を参考に、**現在勤務する部署**で求められる人材に必要な能力を抽出し、**付箋1枚につき一つ**書いてください。



テーマ「各部署で求める人材像について」

② カテゴリー別に分類し、求める人材像を示してください。

- ◆ ワークシートと自大学の特色・特性を照らし合わせ、求める人材像を明らかにし、**タイトル**と説明する**リード文（150文字程度）**を作文してください。

求められる職員像(例)

愛媛大学「職員人事・人材育成ビジョン」から

■ 「学生」「地域」から信頼される職員

「学生中心の大学」、「地域に根ざす大学」を目指す本学では、職員が常に学生・地域住民と同じ目線に立ち、連携・協働による大学づくりを進めていく必要があります。「学生支援」「地域貢献」を先導的に行う職員には、学生、地域住民の模範となる社会的常識と高い倫理観が求められます。(133文字)

■ 大学の特性を理解し、現状の客観的分析に基づく行動ができる職員

■ 長期的な視点に立って、目標・計画を定め、自発的・主体的行動のとれる職員

テーマ「各部署で求める人材像について」

③ 発表してもらいます。

- ◆ 発表時間は、3分間です。

お疲れ様でした！