

# 職場内人材育成の基本 -人を育てる組織づくり-

愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室  
佐藤 浩章

1

EHIME UNIVERSITY 愛媛大学

## 学習目標

- ①職場における能力開発の意義について説明できる。
- ②職場における能力開発の3類型を説明できる。
- ③機能的な能力開発組織の事例を説明できる。
- ④組織的な能力開発体系の事例を説明できる。
- ⑤職場における能力開発の評価方法を説明できる。
- ⑥自らの職場の能力開発の改善のヒントを得る。

2

EHIME UNIVERSITY 愛媛大学

## 能力開発とは？

3

EHIME UNIVERSITY 愛媛大学

## 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

4

EHIME UNIVERSITY 愛媛大学

## 2-1. 能力開発の3類型

(1) ( )

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

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) ( )

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れて、勤務時間内に仕事として能力開発に専念させる。

5

EHIME UNIVERSITY 愛媛大学

## 2-1. 能力開発の3類型

図1 OFF-JTに支出した費用の労働者一人当たり平均額

調査年度	平均額 (万円)
平成20年度調査	0.3
平成21年度調査	0.3
今回調査	2.5

図2 自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額

調査年度	平均額 (万円)
平成20年度調査	0.4
平成21年度調査	0.4
今回調査	0.8

日本全国の30人以上の常用労働者を雇用する企業3090社への調査結果  
厚生労働省(2011)「能力開発基本調査」

6

EHIME UNIVERSITY 愛媛大学

## 2-1. 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。

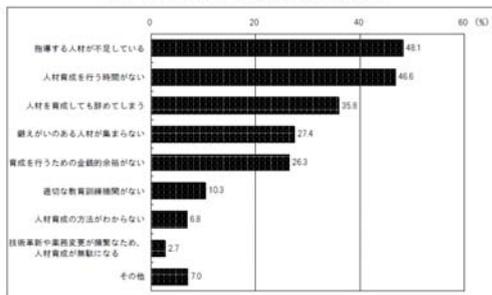
## 2-2. 組織の能力開発の現状

- 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。

日本総研ビジョン(1998)

## 2-2. 組織の能力開発の現状

図16 人材育成に関する課題の内訳(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」

## 愛媛大学のFDの定義

「教育・学習効果を最大限に高めることを目指した

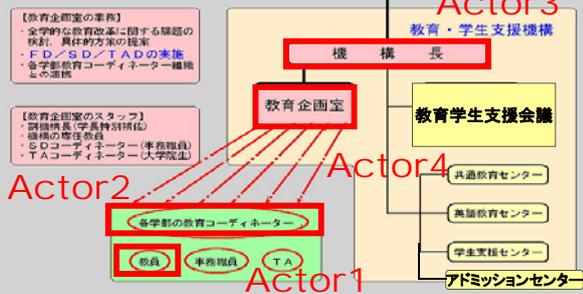
- ① 授業・教授法の改善(ミクロ・レベル)
- ② カリキュラムの改善(ミドル・レベル)
- ③ 組織の整備・改革(マクロ・レベル)

への組織的な取組」

(愛媛大学教育・学生支援会議決定 2007)

## 3-1. 愛媛大学のFD推進体制

<http://web.opar.ehime-u.ac.jp/>



## 教育・学生支援機構 教育企画室

・ 目的

機構長の指示の下、愛媛大学の教育に関する諸課題について調査・研究を行うと共に、その成果を実際の教育活動に適用し、本学の教育改革を推進すること。

・ 業務の柱

- ① 全学的な教育課題に係る調査・研究に関すること。
- ② 教育の質保証のための教職員の能力開発に関すること。
- ③ 授業評価及びシラバスに関すること。
- ④ 学生の学習支援及び能力開発に関すること。
- ⑤ その他教育開発に係る調査、研究等に関すること。



・スタッフ 教員6名、職員7名

・ 部門

- ① 教育・学習支援部門
- ② 教育調査分析部門
- ③ 学生能力開発部門

## 教育コーディネーター

学部・学科などの教育責任者として、教育方針の立案、カリキュラムの編成、教育内容の改善などの活動において中核的な役割を担う教育重点型教員のこと。

- 平成18年度より導入。
- 学部長の推薦により学長が指名。64名(2011年6月現在)。
- カリキュラム単位ごとに最低1人を配置。
- 任期は、専門性・継続性を考慮して4年(2年×2期)。
- 各学部の副学部長クラスを統括教育コーディネーターとして指名。
- 制度の発足に合わせ、各学部等でも教育コーディネーターの組織化の動き。

教務委員・FD委員会に代わる、学部・学科レベルの教育改革の担い手に

## 4-3. 組織化の構成原理

### アーティキュレーション(Articulation)

＝学校制度のような教育システムや教科目が互いに近接して存在する場合の相互関係、相互依存関係の意味。垂直的アーティキュレーション(vertical)、水平的アーティキュレーション(horizontal)がある。

参考『現代教育学事典』(1988)

### 様々な秩序原理

- ①同質性(連関、隣接、対比、対照...)
- ②順次性(時系列、学年、レベル、年齢、能力、職級...)
- ③優先順位性(重要性、緊急性、有用性、独自性...)
- ④因果関係(原因-結果)

## 4-4. 愛媛大学の能力開発体系

### (1) 系統性のある能力開発

レベル	プログラム名	目的	内容
レベル1 (導入段階)	新任教職員オリエンテーション	愛媛大学の教育の基礎的知識を習得する。	本学の教育目標、共通教育制度、単位/学増制度の説明
	愛大GFDシンポジウム	身近なグッドプラクティスから授業・カリキュラム改革に関する知見を獲得する。学生と対話する態度を身につける。	学内の授業・カリキュラムの成功事例の共有
レベル2 (基本習得段階)	授業デザインワークショップ	授業デザインの基礎的知識・スキルを習得する。	アイスブレイキング、シラバス作成法、講義法、成績評価法、模倣授業実践法
	FDスキルアップ講座	授業実施に必要な特定のスキル向上を図る。	発声法、講義法、課題解決型授業法、メディア教材作成法等
	SPODフォーラム	授業実施に必要な特定のスキル向上を図る。	発声法、講義法、課題解決型授業法、メディア教材作成法等
レベル3 (応用/発展段階)	授業コンサルテーション(学生による中間振り返り)	授業を振り返り、客観的評価を学	授業の中間期に、コンサルタントがアンケート代わりに学生の意見を集約する。
	授業コンサルテーション(授業観察)	授業を振り返り、客観的評価を学	授業を見学・ビデオ撮影してコンサルティ

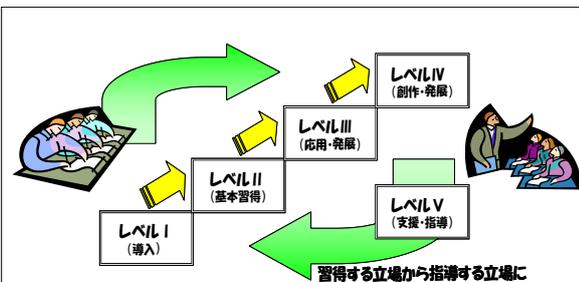
## 4-4. 愛媛大学の能力開発体系

### (1) 系統性のある能力開発

レベル	プログラム名	目的	内容
レベル4 (創作/発展段階)	愛大GFDシンポジウム	授業実践を客観的に検証し、その成果を口頭発表する。	授業実践のとりまとめ、発表。
	大学教育実践ジャーナル投稿	授業実践を客観的に検証し、その成果を文章化する。	授業実践のとりまとめ、執筆。
レベル5 (支援/指導段階)	ティーチング・ポर्टフォリオ作成ワークショップ	これまでの授業実践を客観的に振り返り、メンタリングを受けながらポートフォリオを執筆する。	教育哲学、授業実践、成果の取組み、メンタリングを受けながら
	各種研修講師	ワークショップ等の講師を務めることで、企画力、授業実践力向上させる。	アイスブレイキング、シラバス作成法、講義法、成績評価法、発声法、講義法、セミナー型授業法
	教育コーディネーター研修会	各学部のカリキュラム管理者に必要知識・技術・態度を習得する。	DFP、CFP、APFの策定と一貫性構築、カリキュラムアセスメント
	FDファシリテーター養成講座	各学部の高等教育開発者に必要知識・技術・態度を習得する。	公開授業の評価、合評会の司会
	FDer養成講座	全学の高等教育開発者に必要知識・技術・態度を習得する。	公開授業の評価、合評会の司会、授業評価・カリキュラム評価の手法

## 4-4. 愛媛大学の能力開発体系

### (2) 持続的発展型の能力開発



## 6-1. 学習する組織論

学習する組織の5つの基本的な構成要素(ピーター・センゲ、2011)

- ①システム思考  
組織を独自の行動様式と学習パターンを持つ一つの生きた存在と捉える。
- ②自己マスタリー  
個人の心の成長は現実をはっきりと見据えることを教え、ビジョンと現実との違いを際立たせることにより、創造的な緊張関係を生み出す。ここから効果的な学習が生まれる。
- ③メンタルモデル  
組織の価値観や理念を裏で支えるメンタルモデルを構築すること。組織レベルで培われてきた既存の思考パターンを検証するオープンな仕組みづくりが必要。
- ④共有されたビジョン  
集団によって立つビジョンはメンバーの個人的なビジョンの上に構築される。メンバーが集団のビジョンを自分と切り離すことなく考え始めたときにビジョンの共有が起こる。
- ⑤チーム学習  
「ダイアログ」と「ディスカッション」という2つの対話の使い分けが必要。  
↓  
管理者に求められることは、組織の仕組みを全体的に理解し(システム思考)、各構成員が既存の思考方法(メンタルモデル)を問い直し、自己啓発に励み(自己マスタリー)、全員が目的を共有し(共有ビジョン)、その達成のために協力すること(チーム学習)の支援。

## 6-2. 学習する組織論

### 学習を促進する16の原理(クライン、サンダース、2011)

- 1) 組織のすべての職階で一人ひとりが自己決定できるようになる
- 2) 失敗は学習し続けていくための足がかりであり、ビジネスの成長にとって欠かせないもの
- 3) 組織のシステムや構造をつくり直すことをいとわない
- 4) 学習は感情的なプロセスゆえに、学習者を応援するような企業文化が必要となる
- 5) 学習の結果だけでなく、学習のプロセスそのものを大切に
- 6) すべての学習者を適切に評価する
- 7) 知識とパワーを最大限にシェアする
- 8) 自分の学習を自分自身で組み立てることを奨励する
- 9) 自己評価のプロセスを教える
- 10) あらゆる場において人間の知性を完全に解放することを目標とする
- 11) 学び方の違いを、学習を達成するための選択肢の一つとして認める
- 12) 自分自身の学習および思考スタイルを確立し、他者とシェアすることを奨励する
- 13) すべての従業員が専門を問わずさまざまな分野で知識を深めることを奨励し、一生未知のまま終わってもよいものなどないという考え方を定着させる
- 14) 実践を目的とする学習は、論理的で、道徳的で、楽しいものでなくてはならない
- 15) よいアイデアは意見交換やディスカッションを通して生まれる
- 16) すべての学習者が再検討、再調査の対象となる

19

## 6-4. チェンジ・エージェント

### チェンジ・エージェント(ロジャース、1995=2010:341-345)

#### 1. 定義

クライアント・オーディエンスへのイノベーションの流れを促進する人物。クライアント・システムと専門家をつなぐ。異なる両システム間のブリッジとして、二つの世界の周縁境界上に位置する。役割葛藤、コミュニケーションの問題、情報過負荷(入力が多すぎて、処理活用ができず機能停止)という問題が生じる。

#### 2. 役割

- ① 変化に対するニーズを高める
- ② 情報交換する関係を構築する
- ③ 問題点を突き止める
- ④ 変化したい気持ちをクライアントに起こさせる
- ⑤ 変化したい気持ちを行動に変える
- ⑥ 採用を安定させ、中断を未然に防ぐ
- ⑦ 関係を終結させる(クライアントの自立を促す)

20

## マインド・マップを作りましょう

人を育てる組織づくり  
に向けてできること

21

## 参考文献

- ・ エベレット・ロジャース(2007)『イノベーションの普及』(翔泳社)
- ・ 佐藤浩章(2007)「FD/SD/TAD三位一体型能力開発」『大学と学生』517号
- ・ 佐藤浩章(2008)「ファカルティ・ディベロッパーという仕事(1)—ミクロ・レベルでの取組み—」『IDE 現代の高等教育』500号
- ・ 佐藤浩章(2008)「ファカルティ・ディベロッパーという仕事(2)—ミドル・レベルでの取組みと学習支援—」『IDE 現代の高等教育』501号
- ・ 佐藤浩章(2008)「ファカルティ・ディベロッパーという仕事(3)—マクロ・レベルでの取組みとFDerの課題—」『IDE 現代の高等教育』502号
- ・ ジェフリー・ムーア(2002)『キヤズム』(翔泳社)
- ・ 高間邦男(2005)『学習する組織:現場に変化のタネをまく』(光文社)
- ・ 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)

22