

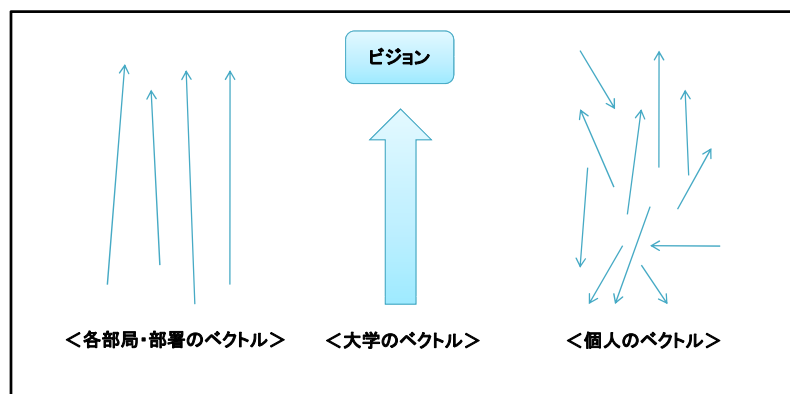
スタッフ・ポートフォリオによる 大学職員人事マネジメント

SPODフォーラム2009
2009年9月10日
愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室
副室長・准教授 秦 敬治
K-hata@iec.ehime-u.ac.jp

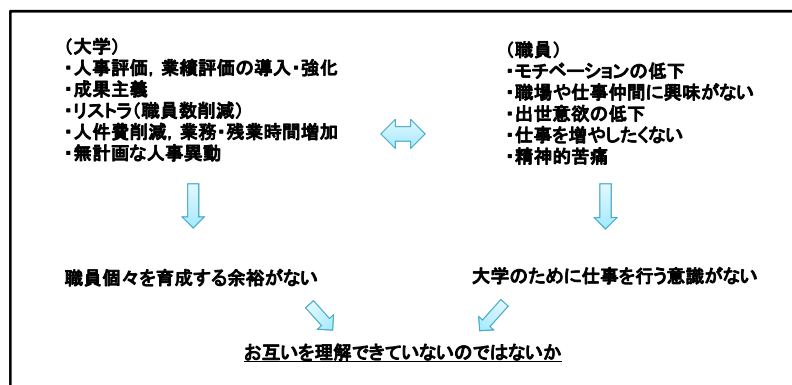
1

<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だろうか。



大学等と職員個々のキャリア・パス・イメージなどの間に生じる「ギャップ」が大学等や経営者・管理者及び職員に不満やストレスを発生させていると考えられる。



3

新しいメンバー(職員)を採用する際に、組織の理念や目的と、個人のベクトルを合わせる作業が行われているか？

行われていない＝双方不幸の始まり



組織の理念や目的を達成するには、採用人事が最も重要となる

(例)愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室の場合

4

リーダーシップ、コーチング、メンタリングとは？

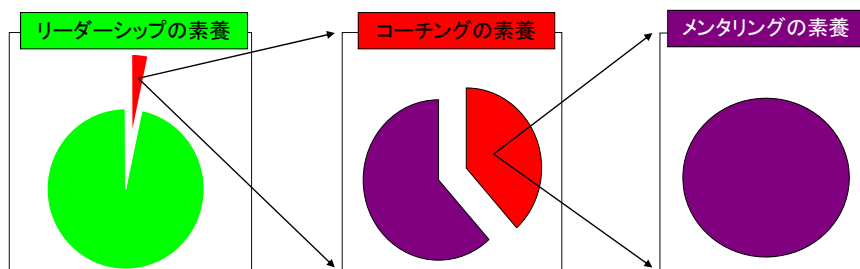
リーダーシップ→組織の理念、目的・目標達成

コーチング →個人の目標達成、発表

メンタリング →個人の気づき、自己認識

5

①リーダーシップから考える3種の特性関係図



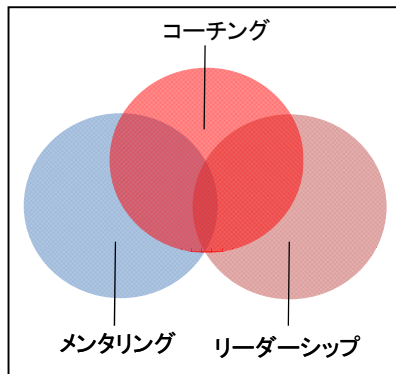
リーダーシップの素養の中に、コーチング、メンタリングが含まれているという考え方

- ①組織の理念、目標達成に導く組織先導的要素を含むリーダーシップ
- ②組織の一員として、個人の目標達成に導く個人先導的要素を取り入れれば、コーチングとなる
- ③それに個人のメンタル面を養うカウンセリング的要素を取り入れれば、メンタリングとなる

6

②目的別から考える3種の特性関係図

・対象者によって、また目的によって特性を変えていくという考え方



①個人の目標設定、ゴール、ビジョンの設定、そして人生哲学構築のためには、カウンセリング的要素を含むメンタリングが必要

②メンバーが自己の目標を達成するために必要な成長をするには、コーチングが必要

③組織が目的や目標を達成するには、リーダーシップが必要

7

どこに焦点を当てるかで、対応が変わる。

- a. 組織のためか？
- b. 個人の目標や成長のためか？
- c. 個人の気づきや自己認識のためか？

組織(大学)にとっては、目的・目標を達成することが、重要であるが、そのためには、メンバー(職員)の成長が重要な要素となる。また、メンバー(職員)が成長するには、メンタリングによって気づきや自己認識が不可欠である。



メンタリング、コーチングのプロセスにより、組織(大学)とメンバー(職員)の間の「ギャップ」が少なくなり、経営者、管理者、メンバー(職員)のストレスも軽減される。



それは何故であろうか？

9

人間は自己実現を強く求める生き物である



だから、メンバー(職員)は自己のベクトルは捨てられない



組織(大学)や経営者、管理者はどうすれば良いのか？



その方法はいくつか考えられる

10

組織(大学)や経営者、管理者が取る方策

①組織のベクトルと合う者を採用する

- ・個人のベクトル(人生、仕事、強み、弱み)の確認
- ・組織に所属した場合、お互いの成長にメリット(欲しいと思う知識、スキル、態度・姿勢)があるかの確認



これがあれば、辞めることもお互い容易

11

②採用したならば、まず、メンバーの強みと弱みを確認する(研修、仮配置、面談)

＝メンバーは組織に何をプレゼントできるのか？(知識、スキル、姿勢、売上、顧客、信用etc)

③仕事を通じた近い将来の組織が求めるゴールと個人のゴールを明確にする。(個人のゴールは組織に関係ない私的なことでも良い例.転職に有利な能力)

＝組織は何をメンバーにプレゼントできるのか？(専門性、賃金、休暇、昇進etc)

12

④組織とメンバーが納得のいく配置

- ・適材適所
- ・全ての能力を求めず、強みを最大限に活かす
- ・弱みをさらけ出す仕事をさせない

⑤スキル・アップを積極的に支援

- ・経済的支援
 - ・経済的支援が無理なら時間的支援
 - ・時間的支援が無理なら精神的支援
- とにかく、メンバーの成長に対し支援していることをはっきりと示す

13

以上のように組織（大学）とメンバー（職員）が双方
ハッピーになるためには、どうしても必要なものがある



それがスタッフ・ポートフォリオである
スタッフ・ポートフォリオを材料に組織（大学）とメン
バー（職員）のベクトルを合わせることが可能となる



スタッフ・ポートフォリオ作成にはメンターが重要な
役割を担う



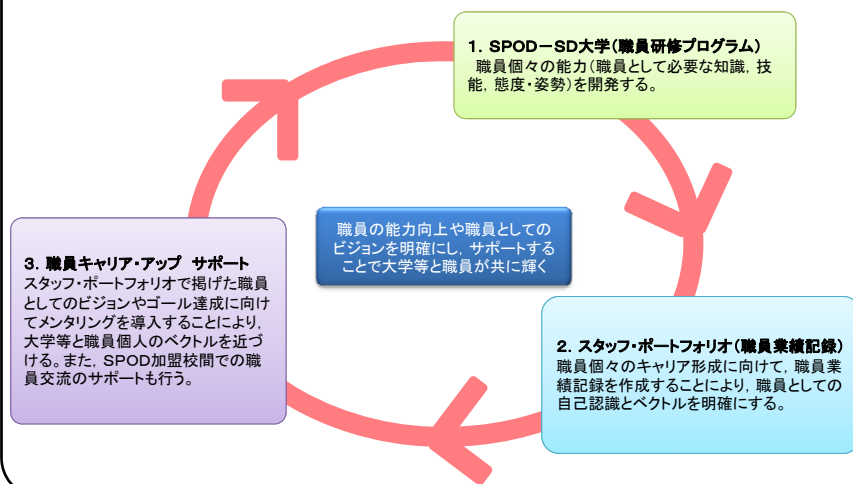
スタッフ・ポートフォリオは組織（大学）とメンバー
（職員）がお互いを知るための重要なツールである

14

<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



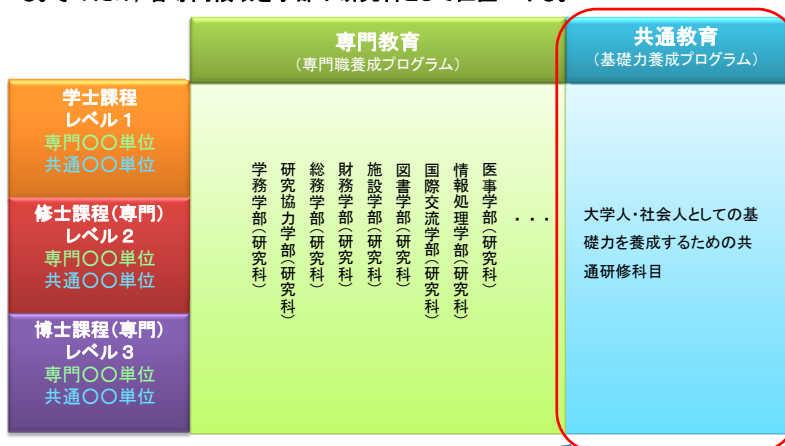
15

【参考】

SPOD－SD大学(職員研修プログラム)

1. 専門職養成課程

大学職員の専門性を育成するSDプログラムを学士、修士、博士課程として位置づける。そのため、各専門領域を学部や研究科として位置づける。



シート6、7、8で参考例

16

【参考】

大学人、社会人としての基礎力養成プログラム レベルⅠ（抜粋例）

【短期型プログラム】

レベル	プログラム名	区分	単位	必修・選択	K（知識） S（技能） A（態度）	到達目標
Ⅰ	自大学業務概論	1	1	必修	I-K	他部署の業務の必要性を説明することができる
		2	1	必修	I-A	他部署の研修に参加する
	スタッフ・ポートフォリオ入門	1	3	必修	I-K	スタッフ・ポートフォリオ（職員業績記録）の必要性を説明することができる
					I-S	スタッフ・ポートフォリオ（職員業績記録）を作ることができる
	職員キャリア形成入門	1	2	必修	I-K	自分のキャリアを話すことができる
					I-S	自分のキャリアプランニングを作成することができる
					I-K	人間力を高める必要性を説明することができる
					I-K	大学人（高専人）力を高める必要性を説明することができる
					I-S	自己管理を行なうことができる
	ビジネスマナー入門編	1	1	必修	I-K	文章の書き方を説明することができる
					I-S	文書を分かりやすく整理することができる
					I-S	一般的なビジネス文書が作成することができる
					I-S	議事録を作成することができる
					I-S	必要な資料の準備することができる
					I-S	ポイントメモをとることができる
		2	2	必修	I-S	場に応じた言葉を遣うことができる
					I-K	危機管理の基本について説明することができる
					I-S	整理整頓を行うことができる
					I-S	基本的な電話対応を行うことができる
					I-S	基本的な接客対応を行うことができる
				必修	I-A	あいさつを行うことができる
					I-A	社会人らしい服装をすることができる
					I-A	報告・連絡・相談をすることができる（休暇をとる前の準備・引継ぎができる）

⋮

17

【参考】

大学人、社会人としての基礎力養成プログラム レベルⅡ（抜粋例）

【短期型プログラム】

レベル	プログラム名	区分	単位	必修・選択	K（知識） S（技能） A（態度）	到達目標
Ⅱ	異文化交流	1	2	必修	Ⅱ-K	教員（研究者）、留学生、性別・年代・立場（役職）の違いを述べるこ
					Ⅱ-S	教員（研究者）、留学生、性別・年代・立場（役職）の違い者に対して、柔軟に接することができる
	プロジェクト・イノベーション実践	1	3	必修	Ⅱ-S	上司に新しい企画を提案することができる
					Ⅱ-S	問題を見出し、プロジェクトとし、企画することができる
					Ⅱ-S	調査・企画ができ、分かりやすい資料を作成することができる
					Ⅱ-S	効果的な企画書を作成することができる
		2	2	選択	Ⅱ-S	地域社会（企業を含む）の情報を収集し、ニーズを読み取ることができる
					Ⅱ-S	基礎的な統計を行うことができる（ピボットテーブル）
		3	1	選択	Ⅱ-S	効率性を考えて、仕事をすることができる
					Ⅱ-S	プロジェクトのスケジュール管理を行うことができる
		4	2	必修	Ⅱ-S	業務マニュアルを作成することができる
		5	1	選択	Ⅱ-S	プロジェクトの広報を行うことができる（HP、ポスター）
					Ⅱ-S	業務改善の提案をすることができる
		6	2	選択	Ⅱ-S	規程の制定や改正を提案することができる
	メンター入門	1	3	必修	Ⅱ-K	メンター、メンタリング（必要性、手法等）について述べるこ
					Ⅱ-S	メンティーとの関係を構築することができる
					Ⅱ-S	メンティーに仕事に関するメンタリングを行うことができる
					Ⅱ-S	メンティーに人間的成長をもたらすことができる
					Ⅱ-S	メンティーに自己省察を促すことができる
					Ⅱ-A	部下の健康管理（メンタルヘルスも含む）に配慮することができる

⋮

18

【参考】

大学人、社会人としての基礎力養成プログラム レベルⅢ（抜粋例）

【短期型プログラム】

レベル	プログラム名	区分	単位	必修・選択	K（知識） S（技能） A（態度）	到達目標
Ⅲ	人材育成論・実践論 育成	1	2	必修	Ⅲ-S	部下の仕事状況に応じた管理を行うことができる
					Ⅲ-S	仕事内容と部下の適性に応じた仕事の割り振りを行うことができる
					Ⅲ-A	メンタルヘルス等について配慮することができる
					Ⅲ-S	SDの講師を行うことができる（1つ以上の領域で）
					Ⅲ-S	業務マニュアルの作成指導を行うことができる
					Ⅲ-S	適正な人事評価をもとに部下の能力を向上することができる
	実践	3	2	必修	Ⅲ-S	組織や集団のマネジメントを行うことができる
					Ⅲ-S	職場や仕事の改善を行うことができる
					Ⅲ-S	問題解決に向けた交渉・調整を行うことができる
					Ⅲ-S	役員との意思疎通を図ることができる
					Ⅲ-S	大学の目標等を部下に浸透させることができる
					Ⅲ-S	業務に応じて教員をうまく活かすことができる
	大学政策論	4	2	必修	Ⅲ-S	大学の意思決定、ルールに対して改善案を提案することができる
					Ⅲ-S	規程の制定・改正にあたり、他の諸規程との調整を行うことができる
					Ⅲ-S	危機管理対応、管理体制の構築を行うことができる
					Ⅲ-S	ハラスメントに対する防止・対応を行うことができる
					Ⅲ-S	社会動向に応じた大学の方針を企画立案を行うことができる
					Ⅲ-S	大学の理念や建学の精神をもとに大学政策を策定することができる

⋮

19

【参考】

2. リーダー養成課程

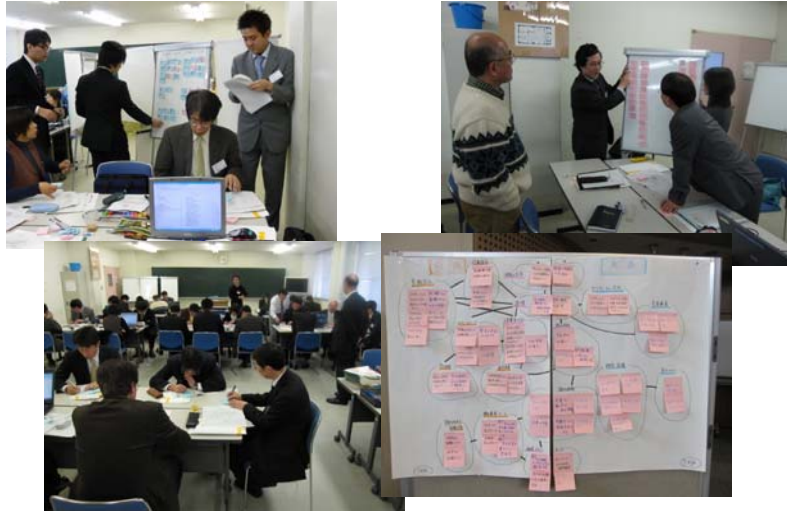
大学のミドルリーダー、トップリーダーに必要な知識・技術・姿勢を育成するSDプログラムを修士、博士課程として位置づける。なお、修士課程（リーダー）を受講する際は、修士課程（専門）以上のプログラムを受講中または修了していることを原則とする。さらに、博士課程（リーダー）を受講する際には、博士課程（専門）を受講中または修了していることを原則とする。

修士課程（リーダー） ○○単位	次世代リーダー養成プログラム
博士課程（リーダー） ○○単位	管理者・経営者養成プログラム

20

【参考】

SDマップ作成に係る合宿セミナーを四国各県を巡回して実施中



21

【参考】

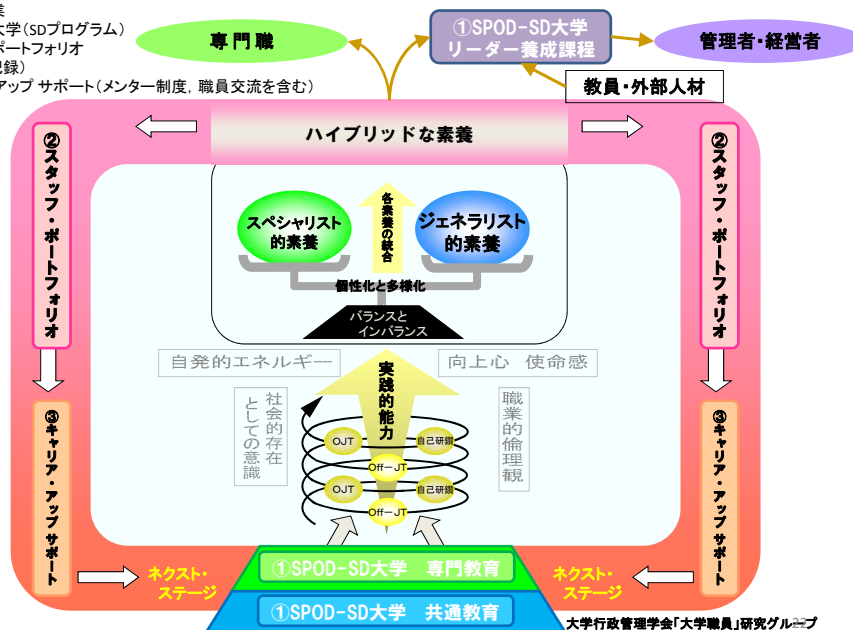
SPOD-SDプログラムが想定する職員のキャリア・パス・イメージ
～大学と職員が共に輝くために～

SPOD-SD事業

①SPOD-SD大学 (SDプログラム)

②スタッフ・ポートフォリオ
(職員業績記録)

③キャリア・アップ サポート(メンター制度, 職員交流を含む)



大学行政管理学会「大学職員」研究グループ
兼、山本、各務(2007)資料をSPOD用に修正

ご清聴ありがとうございました！

