

# 職場内人材育成の基本

一人を育てる組織づくり

愛媛大学教育学生支援部  
次長 米澤 慎二  
Yonezawa.shinji.mh@ehime-u.ac.jp

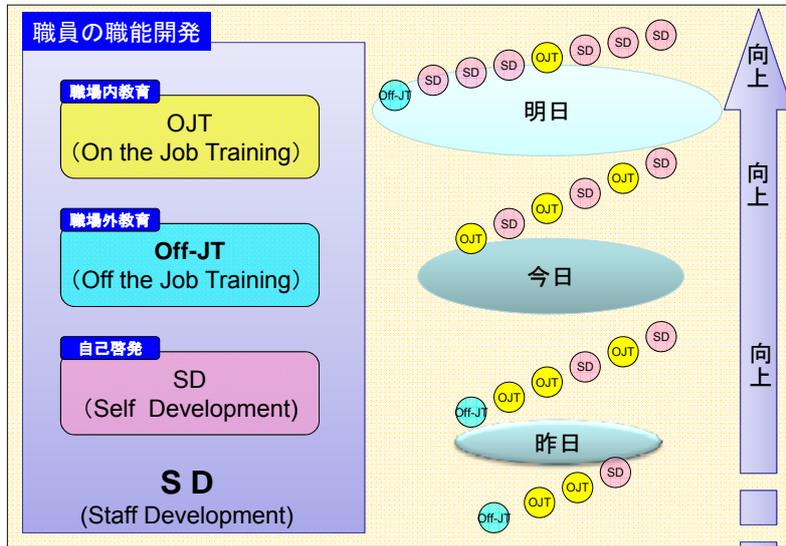
## 今日の目標

- 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。  
→愛媛大学(SPOD)における取り組み事例
- ⑤職場における能力開発の評価方法を説明できる。  
→SPODにおける取り組み事例

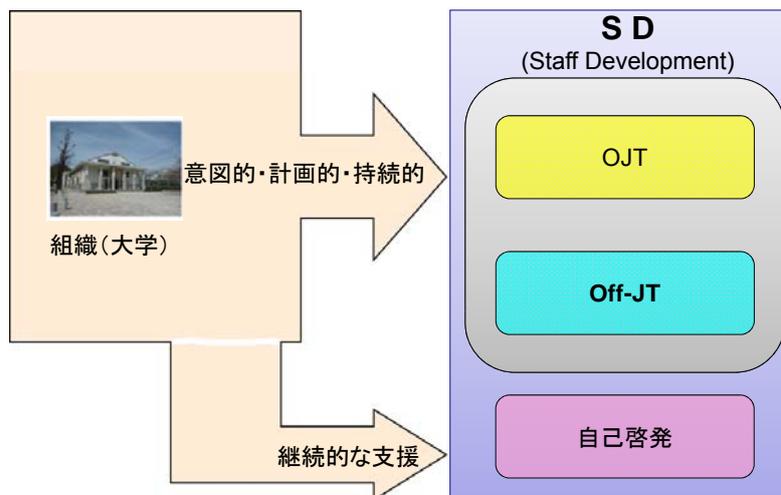
# SD (Staff Development)

(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\_組織的な取組



## 愛媛大学におけるSDの取り組み

平成18年度

教職協働で素案作成

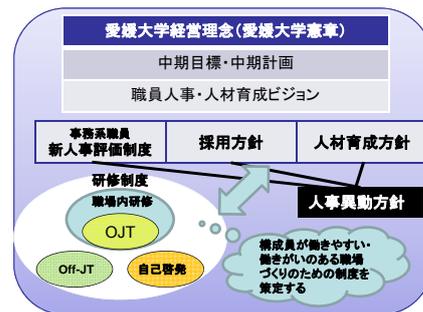
平成19年4月

役員会で審議・了承

◎事務系職員の能力開発・育成に関するWG  
 副学長(労務・評価・人権担当) 湯浅 良雄 (主査)  
 教育・学生支援機構准教授 佐藤 浩章  
 経営情報分析室准教授 秦 敬治  
 経営企画部人事課長 上甲 克和  
 教育学生支援部就職課長 原 吉弘  
 // 教育センター事務室長 猿渡 仁

◎職員人事・人材育成ビジョン(案)検討作業協力者  
 経営情報分析室准教授 秦 敬治  
 経営企画部人事課人事政策TL 武智 和康  
 教育学生支援部教務課教育企画TL 河野 太志  
 // 教育センター事務室SL 砂田 寛雅  
 経営企画部総務課法規チーム 一色 剛

国立大学法人愛媛大学  
**職員人事・人材育成ビジョン**  
 ~大学と職員が共に輝く職場にするために~



## 愛媛大学におけるSDの取り組み

平成19年度 職員人事・人材育成ビジョンの制定

➢ 人材育成ビジョンに基づく体系的研修の実施

平成20年度 SPOD事業開始

➢ 人事評価制度導入(H18~19試行)  
 ➢ 契約職員に対するアンケート及び個別面談  
 ➢ 自己啓発(人材育成, SDに関する書籍)

➢ 人事課がSPOD-SD担当  
 ➢ SDの先進的取り組み視察  
 ➢ SPOD-SDプログラムの開発開始

平成21年度

➢ 採用職員を教育学生支援系に配置(継続)  
 ➢ 人事・人材育成ビジョンの説明会(継続)  
 ➢ 職員が講師を務める系研修を開始(継続)  
 ➢ 人事課職員が職員と個別面談開始(継続)

➢ 人事課職員がSPOD-SDの講師  
 ➢ SDの先進的取り組み視察  
 ➢ SPOD-SDプログラムを開発(大学人基礎力プログラム等)  
 ➢ スタッフ・ポートフォリオ開発  
 ➢ SPODフォーラム

平成22年度 教職員能力開発拠点認定

➢ 採用試験(大学訪問時)にSD手法を導入  
 ➢ 管理職にスタッフ・ポートフォリオを導入

➢ 人事課職員がSPOD-SDの講師  
 ➢ 行政管理学会で発表  
 ➢ SPOD-SDプログラム実施(大学人基礎力プログラム等)  
 ➢ スタッフ・ポートフォリオ導入WS  
 ➢ 講師養成研修を実施  
 ➢ SPODフォーラム  
 ➢ 東京でSPOD-SDを実施

## 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、感動をとおして人材育成
- 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

## 愛媛大学におけるSDの取り組み

学長のリーダーシップ

教職協働の推進、人材育成マネジメントの充実を重視

○組織力を高めるために、

- ① 構成員が理念、目標を共有する。
- ② 学長及び執行部が先見性とリーダーシップ。
- ③ 教職員の役割分担と協働。

○大学の自律性を高めるために、

- ① 不断に組織運営の改革を図る
- ② 人材育成マネジメントを充実させる。

○信頼ほど有力な省力化はない。

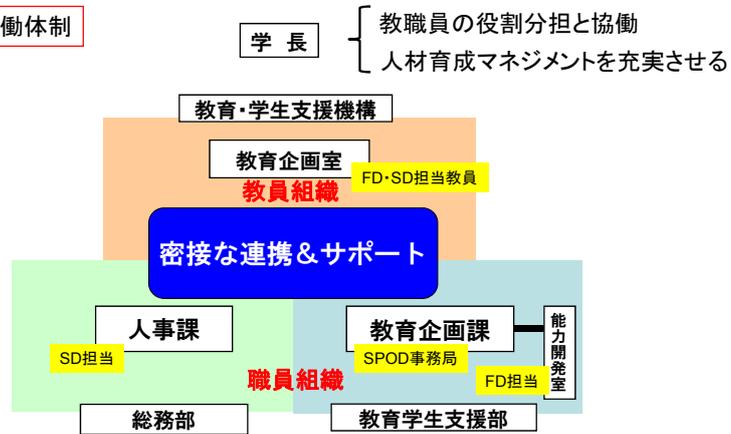
ティーチング・ポートフォリオやスタッフ・ポートフォリオにおけるメンターとメンティー間のコミュニケーションを通じて、構成員間の信頼関係を築いていく。

学長挨拶  
(就任・新年)

愛媛大学は不幸なことに年齢構成が非常にアンバランスです。次年度(平成22年)3月で退職を迎える部長、課長、室長は48人のうち15人にのぼります。これは3割強です。22年から24年の3年間では48人中27人、6割ぐらいが退職されます。これは**組織上の危機**です。

## 愛媛大学におけるSDの取り組み

SDの教職協働体制

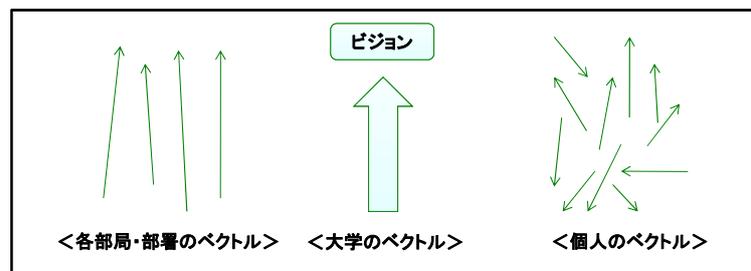


FD: 従来から教育企画室・教育企画課(能力開発室)の教職協働体制が構築されていた。  
SD: SPODの取り組みで教育企画室・教育企画課・人事課の教職協働体制が構築された。

## SPOD-SDの定義

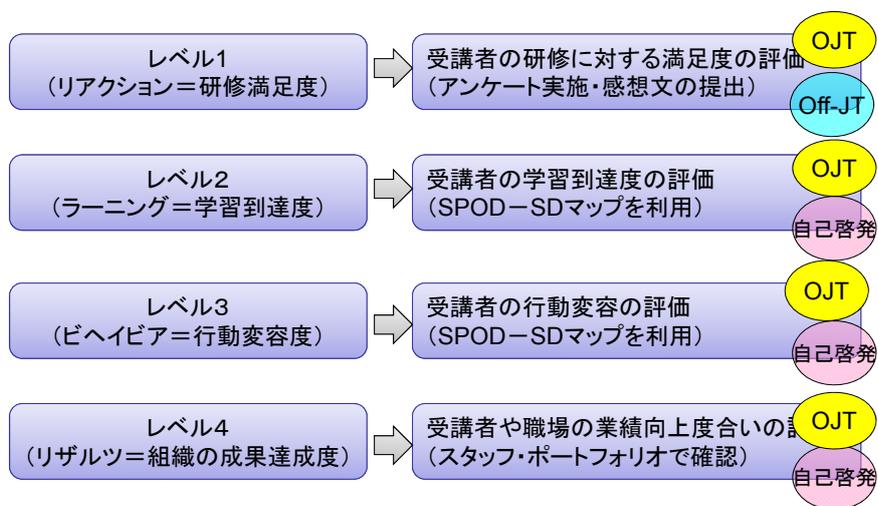
共有

SPOD-SDとは、地域の「知の拠点」である四国内の大学等の職員が組織的に共同開発した職員養成プログラムにより、『大学、短期大学、高等専門学校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』取組を指す。このSPOD-SDにおける職員養成プログラムをSPOD-SDプログラムという。



⑤ 職場における能力開発の評価方法  
→SPODにおける取り組み事例

カークパトリック  
(Donald L. Kirkpatrick) の4段階評価  
(研修効果測定方法)



到達点  
(4 そう思う 3 どちらかと言えばそう思う 2 どちらかと言えばそう思わない 1 そう思わない)

プログラム名	区分	単位	必修・選択	K(知識) S(技能) A(態度)	到達点			
					4	3	2	1
職員キャリア形成入門	1	2	必修	I-K			○	
				I-S			○	
				I-S				○
				I-S				○
ビジネスマナー入門編	1	1	必修	I-K			○	
				I-S			○	
				I-S			○	
				I-S				○
				I-S			○	
	2	2	必修	I-S			○	
				I-K				○
				I-S			○	
				I-S		○		
				I-S		○		
I-A		○						

○受講前の能力を自己診断

到達点  
(4 そう思う 3 どちらかと言えばそう思う 2 どちらかと言えばそう思わない 1 そう思わない)

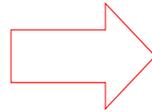
プログラム名	区分	単位	必修・選択	K(知識) S(技能) A(態度)	到達点			
					4	3	2	1
職員キャリア形成入門	1	2	必修	I-K		◎	○	
				I-S		○		
				I-S		◎	○	
				I-S		◎		○
ビジネスマナー入門編	1	1	必修	I-K		◎		○
				I-S		◎		○
				I-S		◎		○
				I-S		◎		○
				I-S		◎		○
	2	2	必修	I-S		◎		○
				I-S		◎		○
				I-S		◎		○
				I-S		◎		○
				I-A		◎		○

◎受講後の能力を自己診断

到達点が3以下の場合は、OJTをつうじて能力開発

## 人事部門(担当者)の役割

- 1) 求める職員像を明確にする
- 2) 職員自らがキャリアデザインを描けるようにする
- 3) 職員一人ひとりの能力を把握する
- 4) OJT・off-JTを効果的に実施する
- 5) 適材適所の配置を実施する



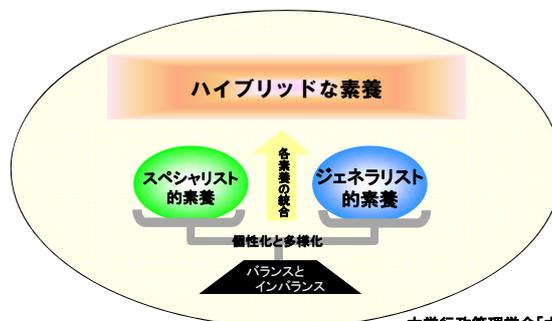
- ◎人材育成ビジョン
- ◎スタッフ・ポートフォリオ
- ◎SPOD-SDプログラム

人事政策の企画・立案,  
人事評価, 採用, 昇任, 人事異動等を実施する。

SDは人材育成マネジメントの手法の一つであり, スタッフ・ポートフォリオは, マイマネジメント(自らを活かす)のための一つのツールである。

## 教職協働を推進する職員像

ハイブリッド型プロフェッショナル  
ゼネラリスト的素養とスペシャリスト的素養を備えた



大学行政管理学会「大学職員」研究グループ  
森、山本、各務(2007)資料から引用