

愛媛大学における スタッフ・ポートフォリオの実践事例について

～大学と職員が共に輝くために～

SPODフォーラム2013 -シンポジウム-

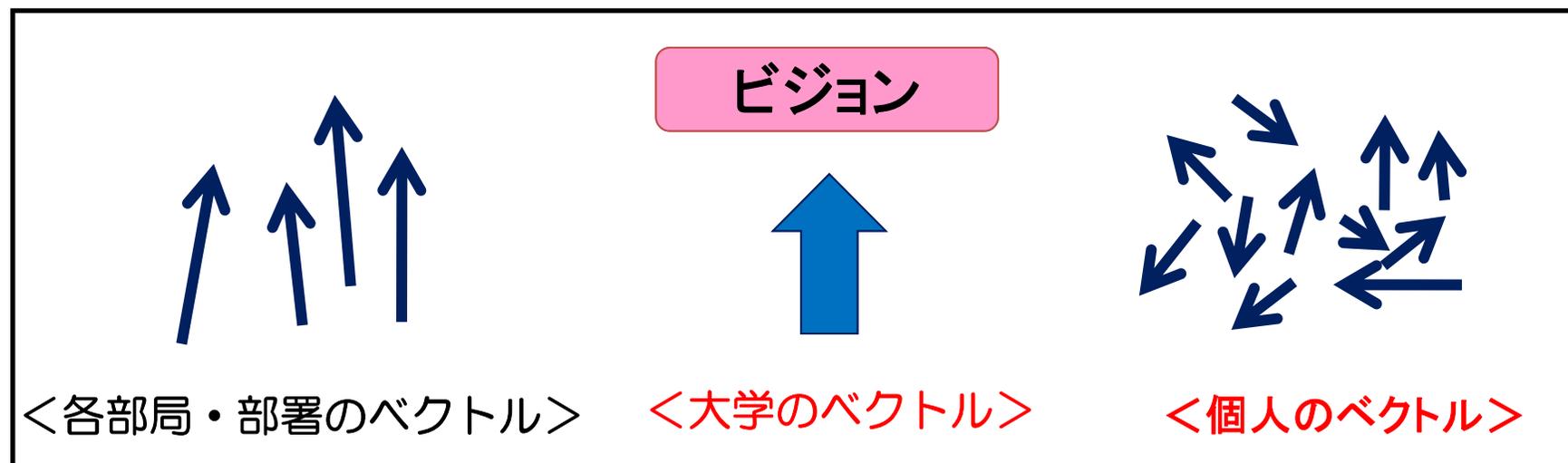
『ポートフォリオは大学教育の質向上に貢献できるか?』

平成25年8月22日(木)

愛媛大学総務部人事課長 吉田 一恵



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ではないだろうか。



スタッフ・ポートフォリオ導入

職員

職員としての業績

=

エビデンス

自己省察

自らの成長を認識
業務改善

ビジョン(自らの願い)
ゴール(目標)

キャリア形成

モチベーション維持・向上

職員の

組織

可能性
潜在能力

人事政策

キャリア形成支援

効率的指導・人材育成

上司

部下の能力・仕事への考え方

職員としての自己認識 & ベクトルの明確化

愛媛大学における スタッフ・ポートフォリオ導入の経緯

学長の決断

H21.12.1 役員会

スタッフ・ポートフォリオは、職員自らのモチベーションの維持向上、組織としてのキャリア形成支援及び有効的な人事配置を目指している本学の人材育成ビジョンの趣旨にも沿ったものであり、人材育成のための有効なツールになると考えられる。このため、SPODの取組として、本学の職員（管理職）に対しスタッフ・ポートフォリオを導入するものである。

平成22年度

管理職員全員へ導入(事務系49人)

愛媛大学バ - ジ ョ ン
+ 意向調書

事務協議会・ワークショップ・研修

平成23年度

管理職員全員(46人)へメンタリング実施・メンター養成
新採用職員(13人)へ試行的導入(メ - タ - : 課長)

事務協議会・ワークショップ・研修

平成24年度

愛媛大学バ-ジ ョン
+ 身上調書

副課長相当以上職員(技術系を含む)全員(96人)へ導入
メンタリング実施・メンター養成

事務協議会・ワークショップ・研修

アンケート実施

メンター募集

全職員へ導入に向け準備
ワークショップ 開催25.1~2(8回)352人

事務改革企画委員会

H25.6.26役員会

平成25年度

目的:愛媛大学は、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目的
として、スタッフ・ポートフォリオ
を導入し実施する。

実施要領制定

Q&A

様式:愛媛大学バ-ジ ョン+ 身上調書

事務系全職員(事務・技術・技能・特定(事務)職員,特定専門職員)
へ導入 (25.7.1現在462人*契約職員除く) → メンタリング実施

・メンター養成研修 (25.7. 4回64人に実施*25.7.1現在メンター候補者93人)

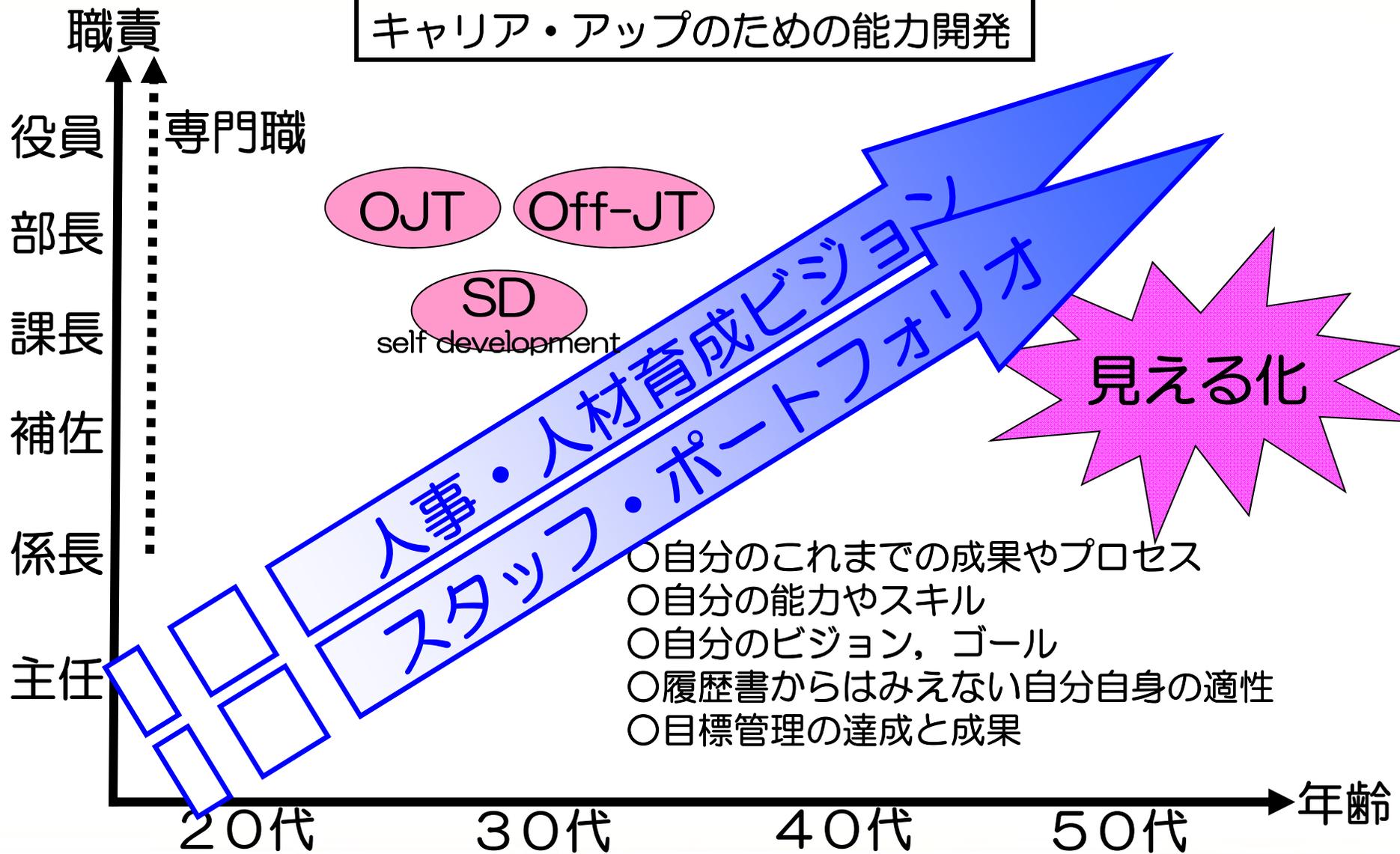
アンケート実施

検 証

ワークショップ・研修

職員人事・人材育成ビジョン見直し

キャリア・アップのための能力開発



スタッフ・ポートフォリオの様式

1. 氏名・生年月日などの基本事項
2. 職歴, 研修歴, 免許・資格等
3. 健康状況・家庭状況等
4. これまでの自分
5. 今の自分
6. これからの自分
(MYビジョン・MYゴール)
7. 成長記録, 活動記録
8. 職歴詳細
9. エビデンス

メンタリングについて

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

スタッフ・ポートフォリオ(SP)導入に関する アンケート結果について

目的：SP作成の効果検証及びSP制度の本格導入のため
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

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

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）

結果

SPの作成について

*肯定的：そう思う+どちらかと言えばそう思う

- Q スタッフ・ポートフォリオを作成してよかったですか →77%が肯定的
- Q これまでの業務・業績の振り返りになった →94%が肯定的
- Q これまでの業務・業績を整理することができた →86%が肯定的
- Q 職員としての自分の強み（得意分野）が明確になった →60%が肯定的
- Q 職員としてのビジョンが明確になった →57%が肯定的
- Q 職員としてのゴールが明確になった →48%が肯定的
- Q 職業意欲・モチベーションが向上した →51%が肯定的
- Q 業務改善に役立てることができた →49%が肯定的
- 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
→71%が肯定的

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>

- 「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。（自分はどういう点で仕事の工夫をしたか。どういう苦勞をしたか、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）。」
- 「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。」
- 「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。」

結果-スタッフ・ポートフォリオの作成について

<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か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

結果

メンター・メンタリングについて

- 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
→80%が肯定的
- 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
→83%が肯定的
- 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
→77%が肯定的
- 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
→62%が肯定的
- Q メンタリングにより、ビジョンの明確化が促された →54%が肯定的
- Q メンタリングにより、ゴールの明確化が促された →48%が肯定的
- 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
→57%が肯定的

結果－メンター・メンタリングについて

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みることができる。**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での話は一切他言しない旨を明言してくださり、**安心して話せる環境作りへの配慮を感じました**」
- 「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。」

結果－メンター・メンタリングについて

<改善点>

- 「メンタリングを実施するのであれば、提出後速やかに実施しないと、人事評価や自己の業務の取組を改善するにあたり意味がないと思う。」
- 「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思います。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います。」

→ メンタリングしてよかった8割

改善点：メンタリングの回数、ペアリング、メンターの資質、メンター養成など

今後の課題

- スタッフ・ポートフォリオの様式
- メンタリング制度（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！

