

講義
22

人材マネジメントの基礎



講師

たむら たるう
田村 太郎氏

一般財団法人ダイバーシティ研究所 代表理事
復興庁復興推進参与

阪神・淡路大震災で外国人被災者支援や復興まちづくりのネットワークづくりに携わる。2007年から現職。東日本大震災では内閣官房「震災ボランティア連携室」の企画官に就任。復興庁設立後は上席政策調査官、現在は復興推進参与として東北復興に参画。

まとめ

人材マネジメントは、1.「組織編成」、2.「業務定義」、3.「募集」、4.「研修・オリエンテーション」、5.「評価」の手順で実施します。自団体の事業に必要なだが足りていない業務や人材を見定め、その業務内容や必要な資格・待遇をまとめたうえで、応募してほしい人に届けること。また事業の実施には「事業をマネジメントする人」、「直接活動する人」、「事業を広め深める人」の3つの異なるタイプの人材が必要です。採用後は、研修とオリエンテーションを通じ、団体の目標や業務内容を共有することと、定期的なフォローアップを行うこと、また最後には必ず評価を行い、次の組織編成に反映させましょう。

事業に必要なとなる人の力

人材をマネジメントするというのは、決して人を管理しようという話ではなく、人のパフォーマンスがより良くなる、生き生きと活動するためにどうしたらいいか、ということを考えることです。

人材マネジメントのお話に入る前に、まず事業とは何かについてお話したいと思います。そもそも事業とは何かというと、「顧客が持つ何らかの課題」を、「何らかの事業的な手法」で「継続的に改善すること」だと思います。顧客の課題とは、地域よりも共通の課題を持つ人に着目して、その課題に対し何かするというのを考えるのが第一で、具体的に絞り込んでいるほど良いです。事業的な手法とは、慈善的な手法でも運動的な手法でもない方法のことです。

事業とは、何らかの商品かサービスを提供すること。商品かサービスとは、同じ品質のものを同じ価格で繰り返し提供されるもののことです。「相談」というのも一つの商品ですし、「無料」というのも「ゼロ円」という値段が付いているととらえてください。

課題に対し、何らかの商品かサービスを同じ品質で繰り返し提供し、継続的な状況の改善につながることを、これが事業です。そしてどんな事業を実施するにも、必ず人の力を借りる必要があります。

人の力を借りるために明確にすべき課題と目標設定

では、人の力を借りるために何が必要か。まずはみなさんが提供する事業で対象とする課題と、目標とする状態を明確にすることです。どのような課題に着目し、その課題をどこまでよくしようと考えているのかを明らかにしないと、人は力を貸してくれません。

ここでまず課題への共感性を高めるのが重要です。自分も同じことで困っている、家族もそうだったというのは、一番、共感性が高いです。復興支援の事業なら、これから復興に進んでいくという課題に共感してくれる人がメンバーにならないと、質の高い活動はできませんし、さらには、まずその課題への共感性を高めてもらわないと、メンバーとしてと

もに活動していくことは難しいでしょう。

また目標については、具体的で魅力的で、実現可能な目標を定めましょう。目標は「復興するまで」というと、それはいつまでなのかという話になります。事業毎の目標は、3年後から5年後くらいに設定するのがお勧めです。「対象とする課題」が「目標とする状態」になるために、どのような「具体的な事業」を行うのか、この3つのバランスがとれた事業を企画することが、共感性の高い人材を集める一番のポイントです。

目標設定のポイントで、「SMART」というものがあります。Specific <課題が特定されていて具体的である>、Measurable <目標が達成できたか計測可能である>、Agreed upon <関係者で合意ができる>、Realistic <現実的である>、Time-bound <句である>の頭文字を取って「SMART」です。この「SMART」を意識して、適切な目標設定を行いましょう。

また事業を計画するときにはアウトカム(成果)→アウトプット(実施)→インプット(投入)→インカム(収入)という順で計画を立てることを意識してください。アウトカムから入らないと、人も集まりませんし、お金も集まりません。アウトカムのないものにインカムはありません。このアウトカムを実現するために何を何回しなければならぬか(アウトプット)、そのためにそのような人が何人必要か(インプット)、それにいくら必要でいくらの収入が要するのか(インカム)という順です。事業はアウトカムから出発して考えるという習慣をまずつけてください。

ありがちなのはインカム、というか予算(バジェット)から考えてしまい、今いくらあるから何が何個買える、あの人を時間雇える、それで何を何回しようというところで終わってしまう。それではいつまで経っても成果が上がらないのです。

人材マネジメントの手順

つぎに人材マネジメントの手順についてお話しします。人材マネジメントは、「組織編成」→「業務定義」

→「募集」→「研修・オリエンテーション」→「評価」の手順で実施します。

まず、「組織編成」ですが、みなさんが行う事業にはどのような業務がどのくらい必要なかを一覧にし、今できていることと足りていないことを分けます。さらに、足りていないことのうち、自分の組織ですべきことと、他に任せてもいいことを分けます。つぎに自組織ですべきことについて、今いる人材の役割を編成したうえで、新たに募集する人材をしっかりと分けます。何が足りないか、どのような人が足りないかを見定めま

そして「業務定義」ですが、スタッフがこの事業の目標を達成するために貢献できていることが分かるような工夫をしてください。この仕事に何の意味があるのだろうか悩んでしまうような業務だと、モチベーションが上がりません。たとえ単純な作業の繰り返しでも、その人が仕事に誇りを持つような業務内容にしてください。特に利用者や対象者の声が直接聞けるような機会を用意することで、継続的に質の高い人材が定着します。

その業務に必要な能力や経験があるのであれば、今回は経験者のみです、こういう資格が必要です、と募集時に具体的に示します。参加してほしい日時や関わってほしい時間の量、何時間来てほしいということが決まっていればそのことも示します。また待遇も大事ですので、交通費は出るのか、謝金が出るのか、健康保険はあるのか、しっかりと提示します。

「募集」では「誰でもお気軽に大歓迎」というような、広く募集する広告はやめ、対象者を絞ってください。美しいチラシを作ることが大切ではなく、応募してほしい人に届くということが重要です。募集した後は、必ず選考をしてください。応募した人はたとえボランティアであっても必ず面接して適性を見てください。みなさんの団体が採用したスタッフやボランティアが何か問題を起こした場合、団体の責任になります。選考するということは、不適切な人を断るということです。

人材マネジメントの第一歩は、みなさんの事業に必要な人、3つに分けて記載してみることです。1つ目は、事業をマネジメントする人で、具体的にいうと代表者や理事、労務管理する人等です。2つ目は、直接活動する人や直接現場に行く人で、相談員や施術師などです。3つ目は事業を広める、あるいは深める人で、ウェブサイトや会報を作る広報、研究開発、あるいはみなさんの事業の評価やスタッフの研修をしてくれる人です。大体この3種類の人を最初にそろえる必要がありますが、残念ながら多くの場合、真ん中だけ集めています。その人たちだけで回るかといったら絶対に回らず、マネジメントする人や事業を深めたり広めたりする人も必要です。

この3つにそれぞれ名前をつけ、その人にしてもらいたい内容を考えてください。そして、その人に必要となる要件を決めます。例えば資格が必要なか、あるいは何曜日に来られる人とか、経験の有無などを具体的にまとめていきます。またそれぞれの業務に何人が必要で、待遇をどうするかを決めます。外部に発注するのであればそれでもいいし、内部の人であれば時給がいくらなのか、月給がいくらなのか、交通費は払うのかというようなことです。

この作業をみなさんの団体で他のメンバーと一緒に作ってみるといいと思います。人それぞれポジションや今までの経緯によって、どのような人が必要と思っているのかというのはかなりばらつきがありますが、何がどう違って見えるのか議論して、今度人を採用するとしたらどのような人がいいのかをみんなで考えて進めていくと、良い人材マネジメントができると思います。

適切な選考を経て、採用したら、その後は、「オリエンテーション」をしますが、その際の留意点はみなさんの組織の歴史や業務内容、事業内容を詳しく説明して、目標を共有することです。特に「やってはいけないこと」があれば、最初に全員で共有します。

また新しい人が既存の人材と初めて会うときは、できるだけ全員が手を止めて相互に自己紹介してください。業務に就いてからは、誰から指示を受けるのかを明確にし、定期的にフォローアップの機会を設けることも大事です。指示系統が混乱すること

はストレスになりますので、誰の指示を仰ぐのか明確にしましょう。また、たとえ楽しい業務でもずっと同じ内容では飽きるので、例えば3カ月おきに面談やヒアリングを実施し、次の3カ月をどうするかを考えるということをお勧めします。特に対人援助系の活動は、関係性が固定すると疲れますので、3カ月に1回は配置を換えたほうがいいです。利用者や対象者も同じスタッフばかりずっと来るとなじんでいいように思うのですが、相性が合わない場合に変更できないとスタッフが辞めてしまいます。

最後に「評価」です。評価は事業の節目毎に、人材への評価と人材マネジメントのサイクル全体の評価をしてください。自己評価と客観評価、利用者や参加者、お客さまからの客観評価もしましょう。スタッフがいつもお世話になっていますがどうですかということ、利用者さんに聞く機会を設けます。ここで何を評価するのかということ、事業の目標達成に対する貢献度合いを評価してください。私たちはここへ向かって進んでいますが、それに対しての評価をしてくださいということです。

事業や人材マネジメントに関する評価もしてください。募集の仕方は適切だったのか、人材の配置はどうだったのかということもきちんと評価し、次の組織編成や業務の定義につなげてください。特に外部からの評価を関わった人が全体で共有する、ということが非常に重要です。

代表者や責任者であるみなさんのところに、外部からの評価の声は集まりがちです。いくら現場のスタッフが活動していても、「〇〇さん(代表)のところは頑張っているね」というような話になります。それではスタッフもボランティアもあまりいい気がしません。頑張っているのは代表者ではなくスタッフなので、代表者は自分のところに集まった評価の声を、組織全体に伝える義務があると思ってください。恐らく組織のマネジャーの一番の仕事が、自組織の評価をきちんと組織全体に共有することだと思われ、経営者の最大の仕事は、人材育成ではないかと思われ

生き生きと事業を続けるために組織に必要な3つの力

人材マネジメントの観点で、みなさんの組織に付けていただきたい3つの力をお話します。

まずは「構想力」で、ないものがあるようにしていく、いわゆる起業家の力という感じです。こういう課題があるので、こういう事業をしたらここまでよくなるのではないかとというのが構想力です。

ただし、構想力だけでは課題は解決しません。誰かが描いたデザインをきちんと推進していく力、すなわち「推進力」も必要です。道具で例えると、構想力はドリルで社会の壁に穴を開ける係、推進力はロードローラーで誰かが開けた穴をきちんと固めて、道路にしていく係です。ここで留意いただきたいのは、道具が違う、つまり向き不向きがあるということです。一人が全ての力を持つ必要はなく、役割分担をしましょうということです。ドリルにロードローラーの仕事させるとは、あちこち穴だらけになってしまいます。

最後に意外と大事なのは、「応援される力」です。構想力も推進力も完璧な組織が、時々うまくいっていないケースを見掛けます。そこから見てあまりにきちんとしている組織は、まあ大丈夫だろうと応援してもらえないことがあります。意外と長続きしているのは、代表者が頼りないとか、守ってあげたいと感じるような団体です。

みなさんの組織にどの力が足りないのかを明らかにし、足りない部分はそこを補ってくれる人を新たに募集する、仲間を増やすことで補い、組織として成長しましょう。仲間を増やす、仲間と共に育っていくということを身に付けてもらえたら、みなさんの組織もいろいろな人が生き生きと活動でき、事業も生き生きとしてくるのではないかと思います。

まあ、言うのは簡単ですが、実践はなかなか難しい。失敗を繰り返しながら前に進んでいただければと思います。