

職員を引き立てて育てる③ 「タレント(才能)」を把握する

株式会社エクセレントケアシステム 執行役員 人材開発部 部長
兵庫県立大学大学院 (MBA) 講師

柴垣 竹生



■ 目標管理の仕組みを利用して面談する ■

MC 術の介護現場マネジメントへの援用を探る本連載も折り返し地点を迎えた。今回以降は、職員の「タレント (才能)」をどのようにして引き立てていくのかについて、具体的に考えていきたい。

近年の人事分野の知見では、その人の強みを活かせる職場への配属や人材同士の適切なマッチングが重要とされる。タレントマネジメントという言葉聞いたことがある人もいないかもしれない。その前提となるのは、管理者による各職員の人的情報の把握だ。

MC が演者のキャラクターや特長をわかったうえで見せ場を用意するように、管理者も部下の持ち味と志向を理解したうえで、彼ら彼女らの専門職としてのキャリアデザインを支援する必要がある。その具体的な手段としてぜひ活用してもらいたいのが、前回も触れた「目標管理」である。

目標管理 (Management by Objectives) とは、組織の目指す方向性にあった業務目標を個々人に立てさせ、そのプロセスと成果を評価する仕組みである。本来は全社的な人事評価制度として導入されるべきものだが、自事業所だけで活用することもできないわけではない。管理者である以上、部下の人事考課は必ず行うのだから、その補助的ツールとして使う分には差し支えないだろう。

年度初めに 3 つ程度の業務上の年間目標を決め、管理者と職員の間で共有して進捗をみていく。その達成度合いを最終的に人事考課に反映させる。職員のキャリアデザインを支援する視点としては、期初に年間目標を決める際の面談がポイントとなる。部下が仕事についてどのような価値観を持っているのか、じっくり話す機会など減多にないだろう。目標設定時の面談ならば、それができる。目標管理の仕組みをうまく利用するのだ。

■ 志向を訊き、ひとりで判断しない ■

職員がどのような資質をもっているのか、見極めるのは難しい。仮に資質がある程度把握できたとしても、それを業務上で活かすのは簡単ではない。適材適所が理想なのはわかっている、マネジメント側の見込み違いや配置ミスは常についてまわる。

ただ、ミスを少なくすることはできる。①こちらから聞く、②志向を知る、③現場リーダーたちと一緒に考える、これらの方法で、適材を適所に配置できる可能性は高まる。①と②で見込み違いが抑制され、③で配置ミスが減るのだ。①については、前述した目標管理の面談の活用をお勧めしたい。その場で②を行う。例えば、「この職場でどのように働きたい?」、「専門職としてどんな人材を目指したい?」と聞く。事前にこの質問を投げかけ、考えてきてもらってもよい。その人のやりたいことのなかに、その人材を活かすヒントが隠されている。職場に長く留まってもらえるキャリア支援の方法も埋もれている。それを掘り起こす。

管理者のなかには、こんなことを聞くと収拾がつかなくなると言う人がいる。職員たちに、自分の希望が叶えられと勘違いされては困るという意味だと思うが、そこははっきりと「必ずしもそうはならないが」と面談時に断っておけばよい。それを恐れて聞かないのはもったいない。

③は、MC 型マネジメントの 3 つのポイントのひとつである「裏回し」、つまり「主任やリーダーといった直属の補佐役と連携して、現場のモチベーション向上につながるマネジメントを行う」と深く関係してくる。①と②で見込み違いを抑制し、ある程度まで資質を把握できても、管理者の考えだけでは配置ミスは起こりうる。得られた情報を共有し、より職員に近い主任やリーダーの意見を採り入れてこそ、適材適所の精度はあがる。うまくまわっている現場には、必ずと言っていいほど、この裏回しが利いている。



柴垣 竹生 (しばがき たけお)

1966 年大阪府生まれ。大手生命保険会社勤務後、1999 年に介護業界に転じ、上場企業および社会福祉法人において数々の要職を歴任。マネジメントに関する講演実績多数。近著に『老いに優れる』(社会保険研究所)、『介護現場をイキイキさせるマネジメント術』(日本ヘルスケアテクノ)がある。