

～「多様な人材を活用するためには？」



五十嵐 仁 (いがらし ひとし) (株)インタフェース代表取締役

1958年、樺戸郡新十津川町生まれ。1980年東北大学文学部（心理学）卒業、同年(株)リクルート入社。その後東京と札幌で人材開発関係の会社2社を経て、1999年(株)インタフェース設立、代表取締役。企業・団体のマネジメント研修トレーナー、人事組織コンサルティングを専門とする。

今回のテーマ「多様な人材を活用するためには？」について、その意味内容をまず明確にしていこう。

「多様な人材」とは、一つには雇用形態の違いという意味がある。つまり正社員、契約社員、パート社員、派遣社員等の違いである。もう一つは人材の属性・特性、つまり性別、年代、学生、外国人等である。さらには採用（入社）の仕方の違い、新卒採用（いわゆるプロパー社員）、中途採用（一般応募・人材紹介）、また転籍や出向（関係会社や銀行等）社員、等。最近では、雇用延長の嘱託社員等（これは雇用形態の違い）。

これまでの正社員プロパー中心主義から、多様な雇用条件で能力のある人がさらに働きやすくするという点と、これまで以上に、女性や今後増える外国人等の異質な能力の活用ということが課題といえる。

「多様な人材活用」には、三つのアプローチが考えられる。一つ目は、多様な人材（特性や属性、雇用形態、仕事の動機）に応じてその期待する役割を明確化、能力を発揮できる仕組みづくり（経営としての施策）。

二つ目は、雇用形態や特性に関わらず組織の使命・目的の共有等による職場での多様な人材の能力を発揮できる職場（チーム）づくり（職場マネジメント）。

三つ目は、多様な人材一人ひとりへの直接的な動機付けと支援（セルフマネジメント）。

主体者は、一つ目は経営者（会社の人事マネジメント）、二つ目は部門・職場の管理者、三つ目は多様な人材である本人自身と職場の直接の支援者となる。

一つ目の人事施策、雇用条件などは、現在、国（厚生労働省や経済産業省）を始め、各自治体やコンサルタント会社等から様々な情報提供がなされている。こ

のアプローチについては、参考までに以下のサイトを紹介する。

<http://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/>〔厚生労働省〕

二つ目と三つ目双方のアプローチについて必要とされ、効果的なマネジメント項目は以下の5つ。

- ① 多様な人材の個々人の役割や業務の明確化と同時に、職場（チーム）の目的や成果を全員で共有化し、その達成のために各人へ期待・要望を明確に伝える。
- ② メンバーの強み（能力、経験、特性、知識等）をお互いが理解し、それを活かすマネジメントをする。
- ③ お互いが支援、協力、そして必要な相談をすることができる関係と環境（雰囲気）をつくる。
- ④ 各メンバーのキャリアライフプランと本人の仕事への動機、比重を理解し、個人の生き方を尊重する。
- ⑤ 雇用形態や属性・特性、入社経緯の違いではなく、一緒に仕事をする仲間としての関係をつくる。

私が最初に勤めた会社(30数年前、当時約2千名)は、半分が契約社員・アルバイト社員で構成され、社員同様に活躍し成果を発揮していた。男女雇用機会均等法の制定以前から女性が管理者として大いに活躍していた会社だ。その時の職場で実践されていた内容の真髓が上記の①～⑤である。

私の顧客で、多様な人材を雇用しているある中小企業では、社長自身が全従業員と面談して上記項目の③、④、⑤を実践し、①、②の整備に取り掛かっている。

多様な人材こそ「資源」である。そしてその活用ができる会社は、「多様な人材の活用」と騒ぐ前から元々一人ひとりの力を発揮できるマネジメントをしているし、その努力をしている会社なのだ。