

組織の発展段階に応じた 人材マネジメントのポイント

梶山女学園大学 武長 脩行

1. NPO法人の設立の目的

- ① 法人(組織)設立の目的, 使命を明確にする、
確認する
例: NPO活動の中心は人によるサービスの提供
- ② では, どのようなサービスを自分たちは
提供するのか
- ③ そこで働いている人の目的や生きがい、
自己実現は



2. NPO法人の設立の使命

- ▶ 使命を確認し, 共有化する
(少なくともリーダーと中心的スタッフは)
 - ① 使命には深い意味があり, 活動する自分が信じていること, 正しいと考えることと一致している必要がある。
 - ② リーダーの基本的な責任は, 組織の関係者すべてが使命を知り, 理解し, それを実践できるようにすること。
 - ③ 使命は短く, 焦点を絞ったもの
-

- ④ 自分がこの使命の為に働いているのだと思えるものにする。
 - ⑤ 使命を定義するにあたって, 機会と, 能力と, コミットメントがバランスの取れているものか見直す必要がある。
 - ⑥ 達成された事実, つまりすでに起こったことの中から, 過去のことではなく現在の課題と将来の機会を見出すべきである。
 - ⑦ 常に「使命を何か」を問い続ける
-


3. NPOという組織のマネジメント

1. 将来ビジョンの策定
 - 長期、中期、短期の経営プランの有無。
無ければ作る。
 2. 経営資源のマネジメント
 - ① 人材育成、人のネットワーク
 - ② 物的資源
 - ③ 資金
 - ④ 情報
 3. 組織のこれまでの歴史と文化
 4. 組織の規模(大・中・小)
-


4. 組織の発展段階

- ① これから立ち上げる段階
 - ② 立ち上げたばかり段階
 - ③ しばらく活動している段階
 - ④ 成長している段階
 - ⑤ 少しマンネリ化、停滞している段階
 - ⑥ これまでとは異なった新しい活動を考えて、
始めようとする段階
 - ⑦ これまでの使命が終わり、廃止しようとする段階
-

5. 3つの「ない」の課題

- ① 後継者がいない、育ちにくい
 - ② 資金がない、不足
 - ③ 会員が増えない、時に減少する
-
- 

6. 大きくなった組織の問題と対処法

- ① 収入(売上)が大きくなった
 - ② 様々な人材が加入し、人材マネジメントの方法が従来とは異なった段階に入った
 - ③ 初代のリーダー達(理事長)のカリスマ的力と集団的指導のズレが生まれる
 - ④ 本来の組織の使命や目的が一部のメンバーしか共有されない
 - ⑤ 組織をもっと小さくすべきか、現在の大きい段階でマネジメントすべきか
 - ⑥ 外からの人材の登用
 - ⑦ 職員研修の重要性
-
- 

7. 財政構造の問題点

- ▶ ① 収入が伸びている
 - ▶ ② 収入が伸びていない
 - ▶ ③ 収入が減少している
 - ▶ ④ 事業収入は委託事業に依存している
 - ▶ ⑤ 本来事業は赤字である
 - ▶ ⑥ 本来事業を行っていない
 - ▶ ⑦ 収益事業に依存している
 - ▶ ⑧ 収益事業がない
 - ▶ ⑨ 単年度の委託事業に依存している
 - ▶ ⑩ 将来の収入見込が不確実
-

8. 世代交代と後継者育成の為の対処法

- ① 初期のリーダーが元気なうちに早めに権限を委譲する
 - ② しかし、しばらくの間新リーダーの後見役を務める
 - ③ 旧リーダーの持っている人脈やネットワークを徐々に紹介する
 - ④ マネジメントのノウハウをOJT(仕事を通じてトレーニングする)によって鍛える
 - ⑤ 新リーダーの不足する点を補う様な人材を外部から登用する
 - ⑥ 他の組織のリーダー達との交流を通じて後継者を育成する
 - ⑦ そのためには財政基盤の安定と発展が基本である
-

9. 組織変遷の過渡期のリーダーとは

- ① 初期リーダーにカリスマ的力があつた場合、過渡期リーダーにそれを期待しない。周りからサポートし、集団指導で乗り切る
- ② 時には初期リーダーよりも年長のリーダーを担ぎ、一時的に現状のレベルを維持していくことも有りうる
- ③ その間に若手リーダーを育て、バトンタッチする



10. ミドルマネジメントと若手育成

- ① 事業担当のミドルマネジメントをするマネージャーを育成する
- ② 若手がこの組織で将来生活できるかの展望を与えることの難しさ
- ③ 仕事はおもしろいが、給与はなかなか増えない
- ④ 結婚しても生活できるだけの給与を将来提供できるか
- ⑤ 結婚した場合、夫か妻どちらかが安定的な職種に就いていないとNPOだけでは生活できない
- ⑥ しかし将来、発展・成長する見通しがあればしばらくは我慢できる
- ⑦ 若手職員が流動的である



1 1. マネジメントの具体的内容は

- ① 特にマーケティングの重要性
 - ② 使命の浸透と具体的将来像の提示
 - ③ 戦略(組織方針)の策定と見通しづけ
 - ④ 目標によるマネジメントの理解と運用
 - ⑤ 活動の活性化のための環境づくり
 - ⑥ 後継者・メンバーの育成(コーチング)
-

- ⑦ メンバーへの動機づけ
 - ⑧ 問題発見と問題解決
 - ⑨ 適時, 適切な意思決定
 - ⑩ 外部とのネットワークの構築
 - ⑪ 必要な情報の発信・浸透・収集
(広報・活発なコミュニケーション)
 - ⑫ 的確な評価の実施
-

1 2. リーダーの3つの役割

1. コミュニティ開拓者としてのリーダーの役割

- ① メンバーに本来の仕事の喜びと意義を見出せる人
- ② 物語を作る人
- ③ 信頼を築く人

2. ナビゲーターとしてのリーダーの役割

- ④ 針路を示す人
- ⑤ 変革の方向を示す人
- ⑥ ネットワークを推進し、つくる人

3. 組織改革の仕掛け人としてのリーダーの役割

- ⑦ 批評する人
 - ⑧ 刺激と緊張を与える人
 - ⑨ 学習を推進させる人
-



1 3. メンバーを変える方法

▶「指示待ちメンバー」の改造法

- ① 上司が働きかけてメンバーを改造する方法
 - ② メンバー自身が自己変革する方法
 - ③ 上司が自己変革することでメンバーが変わる方法(これが一番いい)
-



14. 優秀なリーダーの人間像

- ① 弱いが強い
自分の長所と短所をよく知り、できないことには、ノーと言える勇気を持っている。
 - ② 腰は低いが、背筋は伸びている
謙虚であるが、自信を持っている。
 - ③ 暗いが明るい
絶望や深い悲しみを経験しているが、明るい。
 - ④ きびしいがやさしい
仕事にはきびしく妥協はしない。目標達成にとらわれることなく、部下の成長を願っている。
-



15. シャクルトンによる「9つの原則」

- ① 楽観主義: 物事のよい面を見ることにとどまらず、成功を信念としそれ以外の結末は考えない。
 - ② 忍耐力: 人間の支配が及ばない力を受け入れ、好機を待ち続ける能力。自信家が多いリーダーにはまれな資質。
 - ③ 結束力: 人格が異なる人々を共同体として結束させることは全員が生存するためにもっとも重要。
-



-
- ④ 存在感:自分がリーダーであることをつねに隊員に認識させる。
 - ⑤ 柔軟な対応力:人格的に弱い者にも強い者にも、全員が生き残れることを確信させ、彼らの能力を最大限に引き出した。
 - ⑥ 率先:もっとも困難な役割を自ら担う事で部下への誠意と自己の自信を示し、リーダーとしての地位は高まる。
-

-
- ⑦ 孤独:リーダーは時として部下を操る必要がある。情報が隊員の士気低下を招くだけなら、それを自分だけの胸にしまう。隊員全員を信用してはいなかったが、決してそれを表に出さなかった。
 - ⑧ マナー:極限状況でもつねに自らが“紳士”であり続ける。それが、いつしか隊全体の行動規範となる。
 - ⑨ リスクをとる:“用心深いボス”と呼ばれるのを誇りにし、無用のリスクはいっさいとらなかった。だが、ほかに方法がないときは、躊躇なくどんな危険な選択肢をも選んだ。
-

16. どのような人が成功するか

- ① 粘り強く物事をやり遂げる人
- ② 粘り強く人とコミュニケーションする人

