



齋藤清一

立命館大学 客員教授

人事賃金管理センター 代表取締役

日本病院人事開発研究所 代表幹事

製薬メーカーの人事課長、日本賃金研究センター主任アドバイザーを経て、立命館大学客員教授、東京医科歯科大学非常勤講師、人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、日本経営倫理学会会員として活躍中。

本物の人材の見分け方

人材の良しあしは、厳しい仕事を与えてみると見分けることができる。「無理です」「分かりません」「できません」という言葉をすぐに発する者は、まず間違いなく優れた人材ではないと考えた方がよいだろう。「そんなことを言ったら、うちには優れた人材は誰もいなくなってしまうですよ」。そんなトップのお叱りの声が聞こえそうだが、人材の根っ子を持つ者はそんなに多くはない。

農作は根をつくることから始まるが、人材づくりも農作と同じだ。経営とは、まず、根をつくることから始まる。根を張った人材が、やがては太い幹をつくり、枝を天に伸ばす。幹が太ければ、栄養が枝に行き渡り、おいしい果実をたくさん実らせることができる。しかし、根は見えない所にある。そこで今回は、本物の人材を見分ける方法をまとめる。

価値ある人材とは

価値ある人材とはどのような能力を持っているのだろうか。仕事ができる、できないは、しよせん、その企業（病院、施設）が期待する企業内の職務遂行能力、成果の問題に過ぎない。

一方、職業人として、プロとして仕事で

きる、できないの評価は、もう少し幅が広い。職業人として、プロとして仕事ができるとは、今、どこへ行ってもすぐに仕事ができるビジネスパーソンを指す。このクラスのビジネスパーソンになると、仕事ができる能力のみではなく、もっと幅広い能力が求められる。仕事に取り組むビジネスパーソンとしてのあか抜けた立ち振る舞いも必要だし、仕事を進めるセンス（手段や方法の選択、仕事を進める論理的思考など）も大切だ。

私たちは、人を評価する時、人として、社会人として立派か、品格があり尊敬できる人格者かを観ている。「心して美しい仕事を、美しい人生を送りたい」というロマンある文章は、人間的、人格的な総能力までを観察している言葉だ。使命感やロマン、人間性、社会性などに欠け、目先の利益に走る人が多い中で、こうしたロマンあふれる行動がとれる人は、家庭や組織においてよい教育を受けた人だと思う。

自分の利益中心に走る世知辛い世の中だが、企業では、企業内で活用する人材の育成と共に、社会に貢献できる人材を育成する責任も担っている。CSR（企業の社会的倫理責任）という言葉がニュースをにぎわす毎日だが、社会性や人間性の教育は、もっぱら本人の自覚や家庭教育任せの時代である。

しかし特に、人の痛みを扱う病院・施設では、医師や看護師をはじめ、職種を問わず社会に通用する行動基準で立ち振る舞うことが大切だ。医療従事者だけが理解、納得できる村的思考や仕事のやり方、行動では、一般社会の患者や利用者には理解されないだろう。社会に通用する価値観で考え、ずれているか否かを社会の基準で判断し行動できる人が、本当の人材である。

価値ある人材とは、ただ仕事ができるだけではない。人の痛みを知る心豊かな人である。コンピテンシー評価が普及しているが、高成果者の行動を分析してみると、使命感、ロマン、人間性、社会性などのクラスターでの高得点者の活躍が明らかになっている。

面接、ミーティングで人材を見分ける

ビジネスパーソンの仕事の進め方や綺麗な立ち振る舞いを実践教育する一手法として、面接制度の活用がある。チームメンバーが一つになって互いに刺激するチーム面接が、人材の価値を高め、また、人材選抜の手段として非常に有効であることを筆者はコンサル指導の実践で体験している。

チームが一つになって人を育て、人材を見つけ、人材を活用していくためには、上司も仲間も、皆、コーチングマインドを持ってよい点や改善点をコーチし合う必要がある。このチーム面接のメリットは、一人は皆のために、皆は一人のために、優れた仲間の能力や行動を話し合い、互いに学ぶ機会を創り、上司や仲間たちのよいところをどんどんと学ぶことができる点である。

そのほかチーム面接のメリットは、その時、

その場所、その人の事情や状況に応じた、柔軟で実効性がある点だと言えよう。この面接は、従来の上司と部下との1対1の面接を衣替えしたものだ。チーム面接の留意点を言えば、互いの人材価値を尊重し、チームメンバーのより一層の成長を願って、その人の長所や強みが組織の中でどのように活かされているか、また、貢献しているかを話し合うことが大切だということだ。

チーム面接では、メンバー全員の前で上司と話し合っ決めて今期目標（職務基準）の達成状況や努力度を自己評価する。目標達成度から味わった自己成長の実感や今後の仕事に生かせる気づき、職務基準の達成過程で特に苦勞した点や努力した点、自己啓発をした内容、うまくいかなかった点やその原因分析、来期につながるプロセス成果について自己評価を行い、皆の前で説明する。

この説明をほかの仲間がしっかりと聞いて、質問やコメント、今後の成功に向けてのアドバイスをくれる。今後、あなたがより一層成長し発展するために身に付けていなければならないスキルや能力についての貴重なコメントをたくさんくれる。いわば、チームメンバー全員で本物の人材の発掘作業をやっているのだ。

筆者は、チーム面接は、仲間の知恵や数々のアイデア、ノウハウをたくさん吸収することができ、また、係、課員の一体感（目標の共有化）を醸成できるというメリットがあると思う。あなたの成長のために、チーム全体でアドバイスをしてくれるのだ。

アドバイザーは、「上からの目より、横からの目」の方が真実をとらえやすい。人からの教えを素直に学ぶことができる人は強い。成長しようと前進する基本がぶれないからだ。

そのような人だからこそ、いつも安定したよい仕事ができるのだ。

困難から真価を見抜く

教育とは、「気づき」を教え、実際に経験させることであり、これによって「知」になり、身に付けることができる。一方、学問とは知っていることであり、知っているだけでは実際には役に立たない。

「暈の上の水練」という言葉があるように、水泳の本をいくら読んでも泳げるようにはならない。実際に水の中に入って手足を動かして泳いでみて初めて身に付く。知識とは、実際に使ってみて初めて自分の力となるのだ。

世の中には、知識はそれほど持っていないくても、深く知恵のある人がたくさんいる。知恵は教えられるものではない。困難にぶち当たった時に、その場面、場面でどう動くかによって、その人の真価を見抜くことができる。何か難問にぶち当たると、できない理由やご託を並べる人がいるが、無論そんな人は人材ではない。

今、医療現場で、専門資格者と専門資格を持たない者のアウトプットの違いを見いだせないという点が問題になっている。資格免許は机上論ではあまり役に立たず、まさに「暈の上の水練」になってしまう。看護師長の成果とは何か、看護師の専門性とは何か、事務長の成果とは何かなどの専門性のアウトプットをそれぞれきちんと述べるできないような人が、本物の人材であるはずはない。

本物は行動を起こす、変える

社会のニーズに見合った価値を自ら創り出す能力を育てるためには、教育は大切である。

教育すれば能力は身に付くが、教育の最終成果は、業績に直結しなければ意味がない。しかし、ものには順序がある。まず、プロセス成果はどうかを評価しよう。なぜなら、プロセス成果をしっかりと得ることができれば、最終成果に結び付くからである。

したがって人材選抜においては、プロセス成果に結び付く行動を起こしているか否かをまず確認しなければならない。そして、もし行動がまずいのなら、本人の意識や行動を変えてもらわなければならない。まずいところはまず教えて、やらせてみて、それでできないのならば仕方がない。やらせもしないで「できない」などと言ってはだめである。やらせることによって、その人の能力も実力も分かる。

やらせもせずに判断するのは、公平な評価ではない。また能力は、いくらあっても使わなければ何の意味もない。私たちは初めて何かの行動を起こす時、ためらいがある。その時は気軽に考えよう。一步進むのに勇気はいらない。二歩目を踏み出す時に、このまま進んでよいのか、立ち止まって考えればよい。

本物と言われる人材は、能力プラス行動が備わっている。行動は実力になる。実力を付けるためには、自分と対決して、今までとは異なる分野の業務にどんどん挑戦し、仕事の視野を広げることが大切だ。そうすることによって、今までとは全く違ったワイドな視野で物事を見たり考えたりすることができるようになる。今までできなかった仕事も、自分の行動一つを変えることによって、できるようになる。筆者は、輝く明日は、行動を変えることにより生まれてくると確信している。

NM