



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。

管理者必修! 人材を生かす キャリア開発の進め方

育てた人材を どう活用するか?

組織(病院、施設)の栄枯盛衰は、人材で決まる。これは、誰もが理解している言葉だ。人材は財産である。大切なのは、「人材は育つのか、育てるのか」という議論をする前に、組織は、どれだけ人材育成に力を注いでいるのかを確認してほしい。「あなたは、管理者としてどれだけ部下のために時間を使っていますか」という問いに、「日々忙しくて…」などできない弁明を繰り返す管理職が、何と多いことか…。このような状態では、全く話にならない。

さて、人材とはどういう人を言うのだろうか。それは組織としての期待像であり、したがって、組織が異なれば人材の中身はみんな異なる。一番の問題は、「人材を育てた。育った。さて、その人材をどうやって最大限に活用するか」であり、これは、組織発展の一大戦略でもある。

最近では、人材の資格要件を考える時、「できる人」になるためには、専門知識や技術よりも意欲やロマン、使命感などの働いた

めの原動力が大切である」と言われるようになった。また、人材育成の考え方も、従来の職務遂行能力の習得・習熟だけではなく、むしろ、人格・人柄といった人間性の面が大きな課題として評価されるようになった。「自分だけよければよい」と考え、自己利益に走る若者も多いが、人との調和や人を思いやる機微、清らかな心が求められるようになっている。

能力を発揮する場を 提供する

さて、「人を育てる、人が育つ」ためにはその教育の道標が必要だが、それは、経営理念にほかならない。全職員が経営理念を共通の価値観として、患者・家族の信頼に応えるために、組織として統一行動をとる。理念を行動のよりどころとして、職員は頑張ることができる。

また組織は、人材を育て、活用するために、その組織力を生かして人材を活用する「場」を提供する必要がある。どんなに能力があっても、その能力を確かめたり、活用したりし

なければ何の意味もない。また、場の提供がないと、能力を発揮することができない。

以上のことを踏まえてキャリア開発をする時は、まず、人材の根を持つ人探しから始めることになる。人探しは、チャレンジ業務を与えてみて、課題解決に取り組む使命感や最後まで諦めない忍耐力などを見れば、一目で判断できる。

気づく力、学ぶ力を持つ人が優れた人材である

「人材」の意味は幅広い。組織が期待する人材は、先述したとおり、組織が異なれば皆違ったものとなる。したがって、それぞれの組織で期待する人材像を明確にしている。

各人は、明示された「職種別、能力等級別に期待する人材像（等級基準）」に従って、1日も早い能力要件の充足（能力開発）に努力する。これらを、一般的な言葉で「能力主義人事」「能力開発基準人事」などと呼んでいる。

優れた人材とは、人から言われて動くのではなく、自ら学ぶために行動を起こす人たちである。これらの人たちは、組織の中で自分たちの果たすべき役割をよく理解して目標を立て、その目標達成に向けて、効率的な行動を起こすことができる。また、自ら学び、自ら行動を起こす、自立した強い人である。

私たちは、同じ経験をしなくても人によりその学び方が異なる。一過性の経験（出来事）で終わり、習得・習熟に結びつかない人もいる。肝心なのは、本人の学ぶ力が弱いと教育の効果は上がらないことだ。気づきや学ぶ力の有無が大切なのである。

そのほか、優れた人材には、次のような特徴がある。

- 過去の成功、失敗体験から何か（ヒントや気づき）を学び、それを次の仕事に生かしている。
- 常に問題意識を持ち、もっとよい方法はないかといろいろと考えながら仕事をしている。
- 自己の役割や使命などをよく認識し、問題解決に前向きに当たっている。
- 仕事へのやる気や意欲が強い。

これは、優れた人材の一般的な能力要件である。

その人の適性を見極めよう

優れた人材となるためには、そのほかに、人間的側面の適性の有無も問題になる。適性とは、その人が持つ雰囲気や資質、性格などの、教育では変わりにくい人間的・本質的な部分だ。この適性は、実際の職務遂行過程における行動特性から把握できる。

仕事をするためには、まず、最低限の知識や技術を持っていないければ何もできない。しかし、せっかく身に付けた知識・技術は、時代と共にどんどん陳腐化していく。これは、長年にわたって積み重ねてきたキャリアが消え失せることを意味する。したがって、よい仕事をするには、常に勉強して新しい知識・技術を積み重ねていかなければならない。すなわち、自分は今何ができるのか、今使える力は何か、私はこの組織や組織の利益に貢献するために何をやったのかを、自問自答してみることが大切だ。

「チームのために、社会のために何か貢献したい」と思うのは、人間が本来持っている本質である。これを引き出すのが、先輩・先達の仕事である。人材発掘は、管理者の最も大切な職責でもある。

管理者のリーダーシップとは 部下への影響力を持つこと

チャレンジを失った人たちには、太陽のようなまぶしい輝きを見つけることはできない。活性化したよい組織には、「もっとよくなりしたい」といった向上心や上昇志向を持つ、輝きを持った人たちが大勢いる。これらの優れた人たちが大勢いる組織のリーダーは、必ず自分の分身となる“切り札人材”を何人か育てている。管理者のリーダーシップを発揮しているのだ。

“リーダーシップ”は、「部下への影響力」と訳すことができるだろうか。管理者のリーダーシップの源泉は、役割行動を強く認識することと、「即実行」することである。また管理者とは、人のぬくもりを大切にできる人であり、かつ、いつも相手の気持ちを大切に、場の雰囲気や上手につくりだすことができる人である。部下を放任しておいては、いつまでたっても部下は育たないし、実力は身につかない。

キャリアアップの秘訣は、本人が自己成長の強い意欲を持っているか否かにある。自分の3年後の目標、5年後の目標を持つことから始まる。5年先の目標を実現するためには、自分のキャリアを棚卸しして、自分の職業能力の強みや弱みなどの特徴を把握しておくことがポイントとなろう。キャリアを獲得するためには、最終到達点から逆算してみるとよい。年代ごとのパート目標をつくり、その充足度を丹念にチェックすることにより、進捗度が分かる。

キャリア形成は、あくまでも部下本人が主役である。また、自分が知らないことは教育を受けて勉強すること、そして、学習結果を

公的な席できちんと伝えられるように、コミュニケーションの技術を磨いておくことが大切である。

リーダーになる者は、何か、ほかの者と異なる優れたものを持っている。そうであるからこそ、信頼と尊敬の念が生まれ、人の上に立てるのだと思う。だからリーダーは、人の倍、勉強をしなければならない。未来に生きるためには、過去のデータが必要である。過去を参考にして、未来を見なければならない。ダーウィンはこう言った。「この世で生き残るものは、強いものではない。弱いものでもない。変化し続けるものである」と。

グループ面接で広い視野から アドバイスをする

教育は、あるべき姿と現状とのギャップを埋める手段である。このギャップをいかに埋めるかが、人材育成論である。あるべき姿は、中・長期目標で「いつまでに何をするのか」「どのような姿になるのが望ましいのか」をできるだけ細かく決めておくと、キャリアの充足度を確実に確認することができる。

キャリア形成は普通、3年単位でチェックする。3年ごとに自分の努力度や成果を振り返り、その結果を上司や仲間と確認し合うことで、今後のキャリア開発の方向づけや努力の程度を確認できる。上司は、定期的実施する目標面接の場を利用し、目の前の仕事だけでなく、部下のキャリアについても考える時間を持つことが大切だ。

面接というと、普通は1対1の面接を考えたが、アドバイスする者は何人いてもよい。広い視野からのアドバイスが得られるため、グループ面接（会議面接方式）が非常に

有効である。

グループ面接のメリットは、課全体の仕事はどう動いているのか、自分と仲間の仕事の関係、ほかの人の努力や成果などを一目で見られる点である。仲間の仕事ぶり（成功・失敗体験）から自分の姿を振り返ることもでき、仲間と協力しなければできない仕事の具体的な協力すべき点も見えてくる。

このように、目標面接の場をワイドに展開し、各人が気づいた点を彼・彼女の成長のために、互いにアドバイスする。全体面接の場面で互いのキャリア開発の夢などを話し合えば、人材育成の大きな動機づけやモチベーションアップにつながるはずだ。

人材育成のリーダーは上司・先輩とは限らない

これからの新たな人材育成は、よいスキルを持つ能力者がその役割を担えばよい。みんなで勉強会を開いて、知識、技術を習得したり、カンファレンスで事例を共有したりする時、そのリーダーは、上司や先輩とは限らない。その場で一番時代感覚に敏感で、最新の知識やデータを持つ部下かもしれないのだ。今までの固定観念を払拭した柔軟な手段・手法を組み合わせた、継続的な学びの場をつくるのが大切である。

自分のキャリアをつくるためには自分の将来に対する強い意思が大切だ。志向するキャリアの専門知識や技術は時代の変化と共にどんどんと変わる。その変化に柔軟に対応できる力、すなわち、自ら考え、自ら素早く行動できる力が大切なのだ。

最後に、キャリア育成における留意点をいくつか挙げれば、自己責任による「学習の場」

と、組織が一部のエリートに用意する「経験の場」の2つの場面があることである。組織で働く者には、必ずしも自分の意図しない部署への異動配置がある。キャリア形成は他力本願によるところが大きいからである。この時、どうするかが一番大事である。つまり、「学習の場」は自己責任の場面であり「経験の場」との二足のわらじが履けるか、習得した学習内容をしっかりと実務に生かせるように上司に自己PRができるかが重要になる。そのためには、人よりも優れた能力を身につけようという意欲と体力が必要であり、それらがなければ願望するキャリアはつくれない。

本連載の終わりに当たって

本連載を通じて筆者が伝えたかったのは、管理者にとって一番の重責である、「部下の掌握育成」の役割を再確認してほしいということです。人は、誰でも大きく成長しなければならない大切な時があります。命が芽吹く時、花が咲く時です。しかし、その一番大切な青春時代に枯れてしまった花や樹木は、後からいくら水や肥料を与えてもよみがえることはありません。青春とは、その決定的瞬間なのです。

管理者は、多くの青春たちの未来を掌握しています。本連載の中から、管理者としての部下とのかかわり方のヒントや部下育成への気づきなど、何か1つでも参考になった点があれば、この上ない喜びです。管理者としての役割業務を再確認し、不足点があれば即行動・改善を試みましょう。

4回と短い連載でしたが、ご愛読誠にありがとうございました。

NM