



# 人材マネジメント活性化のすすめ

## 第10回:人材育成・キャリア開発のしくみ ～私のキャリアをつくる～



立命館大学客員教授  
医療経営研究センター副センター長  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
齋藤 清一

### 1.私のキャリアアンカーは何に

自分はしっかりとしたキャリアアンカーを持っているだろうか、私の人生だもの、職業人なら誰でも生涯現役で有終の美を飾りたいと思っていることだろう。最近キャリアパスとかキャリアデザインと言う言葉がはやっているが、これは、価値観、個性化の豊かな時代だからこそ、キャリアの道筋が必要なのだと思う。自分の今後のキャリアをどうデザインし、そのデザインをいつまでに、どのように達成するのか、キャリア達成のために私はどんな努力をすればよいのか、しっかりとした計画書を持たないと、その計画はただの思いで終わってしまう。

若い時に抱いた希望は、ただの夢にしか過ぎない人が多い。私の3年後、5年後、更に10年後は、どんな姿になっているのだろうか、自分の姿をタイムスリップして見ると面白い。なりたい自分に到達するためにそのプロセスを、しっかりと意識して、意図的にキャリアを作りあげる努力が大切だ。ここでは、まず、キャリアデザインの持つ言葉の意味についてしっかりと確認しておきたい。

まず、キャリアとは、仕事をする能力のことをいうのか、それとも仕事の結果を問うのか、また、キャリア開発とは能力のプロモートをいうのか、キャリアはデザインすることは出来るのか、などを考えてみるとキャリアの概念や意味づけも、いろいろとある。しかし、真実はただ一つ、キャリアの主役は、自分自身であり、また、キャリアを作るためには、まず、自分自身を客観的に見つめて自分を知ることが大切で、そして、5年後、10年後の成りたい自分の姿について冷静に考えて

見ることが大切で、そこからキャリア開発のステップが始まるのである。

### 2.キャリアプランの作成

野球選手やサッカー選手に、なぜ、あなたは、野球選手に、サッカー選手になったのですかと質問すると、子供の時に憧れていた選手に出会った。ドキドキしながらサインをもらった。指導を受けて感動した。その時、僕も将来、あのイチロー選手のようになりたいと思ったのです。…と、皆、同じような答が返ってくる。ここでキャリアを作るために最も大切なことは、本人がそうなりたいと思うこと。そこで、上司は部下がその気になるように、上手に誘導することがポイントになる。

まず、野球選手なら野球の選手に相応しいように、サッカーならサッカー選手に相応しいように、振舞うことが大切である。人を育てる為には本人がその気になることが大切である。その気になっていなければ「教え」にはならないし、逆に、本人がその気になっているのに「教える」方がいいかげんでは、ただくさらせてしまうだけである。

このように人を育てるためには、教える側の「教える」ことと、「習う」ことの両面のバランスが大切であり、「教える」ことに一方的にかたよったり、「習う」ことに一方的にかたよったりでは、教育の効果は半減する。大切なことは、キャリアはアクティブに作りたい。

### 3.キャリア開発のステージ

この10年間に多くの仕事を経験した人と1つの仕事しか経験をしなかった人では、誰が見ても器の違い

は明らかである。沢山の仕事を経験した人は輝いている。ものの見方や考え方はワイドであり、物事を多面的に見る力を持っている。ナレの落とし穴にはまった固定観念がない。従って、キャリアパスは管理職登用の絶対必要条件としているところが多い。

管理職には、いつも大きな視点で物事を見る客観的な状況判断力と実行力が求められている。早く人材を育てるためには、職種別、職階別の資格要件を明確にすることが求められる。一人前像と成長のキャリアパスが必要だ。

そのあるべき姿に向かって、その期待像と現在の自分の姿のギャップをチェックしてみる。そのギャップを埋める努力が能力開発である。自分の職場では一人前とは、どのような、能力を持った人を言うのか、能力主義人事（職能資格等級制度）制度を導入しているところでは、職種別等級別職能要件書を活用するとやり易い。

まだ要件書がないところでは、一人前とはどのような人を言うのか、個々のイメージを出し合い共通の認識作り（コンピテンシーモデルを作成）をすると良い。一人前の仕事が出来るとは、一体どんなレベルで出来ることをいうのか、そのためにはどんな知識や技術が必要なのかを明確にする。キャリアの棚卸表を作ることだ。

次に大切なのはキャリア開発の順序を考える。進め方に無理はないか、修得、習熟の順番に矛盾はないか、チェックして見る。

最後に、良いキャリアを開発するためには適性も大切である。自分の強み、弱みを書き出してみる。明らかになったその弱点解消に努力すれば確実に成長のステップを踏む事ができる。目標の自分に近づくには、今までの自分の努力の成果はどうであったのかを確認してみる事も大切である。自分は今まで何をしてきたのか、今、これから、何をしなければならないのかを紙に書き出してみると良い。能力は意識することによって行動になり、光り輝くのである。

キャリア開発は人間としての総能力の開発までを包含する。ただ仕事ができる、できないだけで、人間の価値が決まる訳ではない。人の痛みを理解できない人に管理者は務まらない。キャリアデザインとは、本人の

「成長したい。もっと良くなりしたい」といった前向きな気持がスタートになる。

人生にはその年代毎にマスターしなければならないキャリアステージがある。人間として、社会人として、職業人として、一人前になり輝く人生を送るためには、先達や管理者の教えが必要なのである。

## 4.変化に対応できる人材育成

人材を育てるためには、働く環境作りが大切である。定められた範囲の日常業務をただ問題意識もなく手続き通りに漫然とやっているとかというそのような、ぬるま湯的仕事環境の中では絶対に人は育たない。いつも、もっと良いやり方はないかを常に考え、いろいろな試練の課題をこなしている職場でなければ人は育たないものだ。

今わが病院、施設で、いの一番に取り組まなければならぬ課題は何か、皆が目をぎらぎらさせて問題解決に躍起になっているような、そんな職場でなければ良い仕事はできない。人間は安定を求めるといつか難しい仕事をやらなくなる。また勉強もチャレンジもしなくなり、成長が止まる。

だから、人を育てようと思ったら、まず目標を作らせて「逆算」させる。目標は低すぎても高すぎてもいけない。大事なことは目標を作らせたら絶対に諦めさせないことだ。やり続けさせることだ。そのためには、なんとしてもやらなければならないといった追い詰めた環境を作ることが大切である。そういう状態にしないと人は育たない。

しかし、コンピテンシーに欠ける者は、いくら教育をしても見込みがない。コンピテンシーを翻訳すると、高成果実現行動特性（仕事ができる人の行動特性）と訳すことができる。コンピテンシーで一番大切なのは根コンピテンシーで、ベーシックコンピテンシーとかマーザーコンピテンシー（しっかりと仕事をする力を生み出す源のコンピテンシー）といわれている。

すなわち性格とか人間性、社会性、意欲、ロマンなど動機づけを構成するコンピテンシーである。すなわち、これらのコンピテンシーは個人の特性を決める核となる行動特性である。個人の態度や価値観、自我を

決めるのはこの根のコンピテンシーと言われている。根が腐っていると、いくら教育をしても人材とはならない。

一方、根から上の幹は知識や技術などであり社員共通に求められる幹コンピテンシーと言われている。幹コンは社員としてたくましく伸びていくために身につけていなければならないもの。最後の枝はリーダーシップコンピテンシーとかファンクショナルコンピテンシーといわれる、職種別競争力を生み出す専門性の枝コンピテンシーである。成果を獲得するために必要なコンピテンシーである。

このようにコンピテンシーは根、幹、枝の3つで構成されているが、「知識や技術は日進月歩するので3年もすれば陳腐化してしまう、これ等を考えれば、コンピテンシーで一番大切なのは「根コン」と言えよう。この「根コン」こそが、これからの不透明な時代に生き残る核になる一番大切な力である、これからは、やる気のある、また、どんな困難にもへこたれないしっかりとした「根コン」を持つ人材を見つけ、育てていかなければ企業の発展はこれ以上期待できない。

知識、技術はその時の一瞬の風で通り過ぎていく。やる気とか、忍耐力、どんなに辛いことにも、いつも、明るく果敢に挑戦する意欲があれば、どんな時代になろうとも強く生きていける。頑張る力、それは「根コン」である。

わが病院の根コンはどうなっているのか…。強く正しく清く生きるためには、まず「根」をしっかりと固めることが大切である。「根」は力なりであり、人材育成は子育てと一緒にあり、一度やりますと言ったことはどんなことがあっても最後までやり抜くという躰から始まることを理解しておきたい。

## 5. コンピテンシーをベースに 新たな人事制度の構築

一般企業は今、実力、成果主義時代の真只中にある。実力を評価するにはコンピテンシー評価が必要

である。コンピテンシーは、今や採用、目標管理、評価、育成、役職登用、配置、人事異動、賃金の基準として活用されている。

コンピテンシーは実証的能力といわれるように目に見える行動で曖昧さがない。能力主義人事は「できる、知っている」の将来の可能性に視点をおくが、実力は「いま、何をしたかの時価主義」であり、組織への貢献度、利益を追求する。人を採用する段階から高成果実現行動特性を有する成功確率の高い人材を採用することは大変望ましいことである。今年の採用市場は学生側にとっては氷河期といわれている。まずはどこかに内定通知を獲得しなければならない。

採用はコンピテンシー評価で厳しく選別するところが増えてきた。コンピテンシー評価は行動変身のモデル(基準)であり、私も行動改善をすれば果実を甘受できる行動を明記している。

以上、コンピテンシーは目に見える行動で分かりやすい。能力開発、行動改善の行動基準としてまずコンピテンシー評価を使ってみよう。

筆者：齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長、日本病院人事開発研究所 代表幹事

●専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会：日本経営倫理学会

●主な著書：「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」〔経営書院〕他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする

「日本病院人事開発研究所」

〒248-0001 鎌倉市十二所224

TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355

e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp

<http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/>

