

～「優秀な人材ってどんな人？」



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。

私が最初に入った会社は、その当時企業の人材採用広報や人事教育事業等が主な柱であった。ここで約9年間勤め（東京・札幌・大阪に勤務）、その後縁あって小さな人材開発コンサルタントの会社（東京）へ転職した。その4年後に北海道へUターン。その初めての仕事であった企業研修事業の経験を基礎として、札幌で独立して17年目、現在に至っている。

今回の連載では、これまでの会社での「研修事業」の経験と独立後のコンサルティング経験の中から「人と組織のマネジメント」の各回テーマ（問いかけ）とそれについての私の考え（答え）を提示していく。また「開発こうほう」誌の記事なので、北海道という地域性も加味した内容にしていきたいと考えている。

初回テーマ「優秀な人材ってどんな人？」は、少し言葉をつけ加えると『わが組織（会社、役所、病院、学校等々）において“優れた人材”はどんな人と考えたらいいのだろうか？』という問いかけ、である。

結論から先に言うと、「自社にとって優秀な人材」とは、『自社の事業において成果を上げられる人』であり、その明確な人材要件（採用の際は、採用基準）を決めることが肝要。

人材開発コンサルタントの視点から、自組織での優秀な人材要件を決める手立てとしては、「自社で一番成果を上げている人は、どんな資質・特性を持っているか？」の答えを調べて明確にし、それをモノサシにすることだ。

大組織の場合には、高い成果を上げている人（成績上位グループ）とそうでない人（成績下位グループ）

とで違いのある行動特性（これを「コンピテンシー」と言う）を明確にしてそれを基準にする。この決め方は、組織のトップ（中小企業では社長、大企業では人事部門の幹部役員）の個人的な考えや経験で決めるよりは、はるかに良いといえる。

私の経験から言うと、この方式にはプラス面とマイナス面の両面がある。中小企業の場合には、現在いる社員で優れた人材は、たまたまそのパーソナリティ（性格特性）だけではなく、その他の面（人間関係や業界特性、本人の興味）でもぴったり合ったので成果を上げていることも多く、個人的な特性だけでは適合しないこともあるのだ。

大企業では「コンピテンシー」を統計的に妥当な基準として作る事は可能だが、これは過去と現在までの経営環境での結果（成績）に結びつく要件である。環境が激変する中では、それだけでは今後必要とされる優秀な人材とはならないかもしれない。今後のビジョンに基づく要件も必要となる。

また、わが組織に合った優秀な人材という目立った特徴・資質を有する前に、どのような仕事や組織であっても仕事をする人材として基本的な（共通する）能力がなければならない。これを外すとわが組織に合った人材といっても、そもそも目立った特徴の見かけ倒しで終わってしまうことにもなる。

さて、わが社にとって優秀な人材とはどんな人か、が分かっても、どのように採用するか（応募してもらうか、選考できるか）という課題が残る。このテーマは次回で考えていきたい。