

# 『適材適所と人を見る目的の重要性』



高井法博会計事務所所長  
TACCTグループ関連11社 代表

高井法博

経営の最も重要な要素として『人』『物』いく。これは自明のことである。

『金』『情報』があるといわれる。この中で最も重要なのは『人』である。経営者はまさに、人で悩み神経をズタズタにしていると言つても過言ではない。

しかし、いつまでも悩んでいても次には進まない。何よりも経営者自身が勉強し考え、具体的な『手』を打たねば解決にはつながらない。次いで、幹部である。どのような基準で幹部を選んだらよいのか考えてみたいと思う。

## 『適材適所』の重要性

人材マネージメントで世界的に有名なコンサルティング会社、ワトソン・ワイアット社の井田修コンサルタントは、こう言っている。『事業発展の成否は、結局のところ人材次第だ。経営トップの悩みの多くは、ふさわしい人材が得られれば解決してしまう。言われたことをきちんとやるだけの人ではなくて、課題を深く本質的に捉えて実際に解決していく人材が鍵だ。社内育成であれ中途採用であれ、このような人材をそろえた会社が勝ち残って

この人はなぜうまくいったのかが満足に説明で

いく。これは自明のことである。

中途採用のときに、本物を本物と断ずるのはもちろん、社員であれば今後どのようには熟練がいる。また社内育成に目を移せば、正真正銘の本物の原石はどのように磨いても本物に仕上がるが、それ以外はよく考えて磨かないといつまでも磨き直すはめに陥り、そのうち台無しにしてしまう。経営トップの誰もが持っているこののような苦い経験を、どのように整理したら経営の知恵として活かせるのだろうか。

社長の後継候補の選抜でも、営業所長昇格者の選考でも、中核技術者の中途採用でも、答えの本質は同じである。それは、本人がどのような成果をどのようにして上げてきたのか、徹底的に解明することである。架空の話（ケース）で試すよりも、本人の実体験に耳を傾けるほうがよい。行動しない評論家タイプやお勉強が好きなだけの人は話すべき内容を持っていないし、運がよかつただけ

きないからだ。このようにポイントを押さえていけば、本人の強みも弱みも、高い納得感を持って明らかにできる。

アセスメントは事実に関するインタビューを基本に、目的と状況に応じて設計する。情報量を増やすため、上司や部下からも話を聞きたり、テーマ別に何回かインタビューを実施することもある。



## やすらぎの靈場 景勝の地

高野山 真言宗 法華寺

美濃三弘法第二番札所、美濃新四国八十八ヶ所第六十二番札所、新四国三十三觀音第十五番札所、東海白寿三十三觀音第三十二番札所

<通称>

三 田 洞 弘 法

自然の庭園をながめながら精進料理はいかがですか。 要予約

岐阜市三田洞131 TEL (058) 237-3812

逆に会社の抱える課題から見て、現在の布陣の今まで果たして課題が解決できるのかを見極める。そして課題と人材とのミスマッチに対しても、より適した人材は社内にいないのか、社内育成の当てはあるのか、課題の緊急度から見て残された時間はどのくらいか、というふうに次の手を考える。

このような実態把握をしないでいくら頭をひねっても、現状打開にはつながらない。やれる人材をそこに置かない限り、やはりいつまでたってもできないのだ。異動・育成・中途採用など、いずれにしろ適切な方法を判断し、しがらみがあるのならそれを断ち切って、やれる人材と環境を確保するのが経営トップの仕事だ。経営トップにしか決められないことが2つある。事業のビジョンとそれを実現する人選である。最も重要な経営資源は人だと言うなら、経営トップ自らが、眞の適材適所を考える必要がある。まずは、社内の人材を徹底的に知ることだ。」と。

また、今年六月にTACT例会で話をしていたいたい人材育成研究所の山口久雄先生も、適材適所とはできる人は何をやらせてでもできるとおっしゃった。両氏の言わることは、経営者ならビンビン感ずるはずである。

私は、経営はシステムであるとよく言うが、経営者は経営のビジョンを経営計画書に明示し全社員に提示する。更に、これを実現するための『適材適所の人事』をもっと強く意識

し具体的に実践していかねばならない。

### 【人を見る目】の重要性

会社を発展させるためには、さまざまな要因や条件が不可欠である。資金力、営業力、技術力が重要なことは言うまでもない。前章でも書いたが人材、特にミドルの人材の優劣によって業績は左右されるようになる。

企業で働いている社員が何のために会社は存在しているのか、何の目的で事業をしているのかといった経営理念を強く意識して、一體となって仕事をしていなければ単なる烏合の衆と化してしまう。正しい経営理念を明示し、それに共鳴する社員を一人でも多く作ることが企業発展の基本となる。社長一人が経営理念の徹底に努力するだけでなく、何回も

何回も社員に根気よく訴える。更に、専務や幹部も普及と徹底に努めなければならない。そして、経営者や幹部が率先し経営理念の具現化に努力しなければならない。これは要諦である。これを幹部そのものが否定していたり、やるがための具申・提言ならよいが、経営者が、自らの自我をブチ壊しながら新業績悪化の要因は社内にあると竹内上人から教わる。社員の立居振舞い、「話す」「聞く」「目付き」などの基本動作の見直しから、誤りなき具体的的人事の断行を行うことが必要である。

が徹底されているかどうかは企業の業績に比

例する。業績が悪化していく企業に共通していることがいくつかある。それらを列挙する

と次のようになる。

- (1) 社員の礼儀・態度・言動が乱れている。
- (2) 役員や幹部の態度が横柄で品がない。
- (3) 仕事ぶりに誠意と熱意が感じられない。
- (4) 物事に学ぶ、教えてもらうという意欲が弱い。

（5）お客様に対する感謝の気持ちがない。

（6）社員教育ができていない。

等々、業績が伸びないのは外部環境より社内に問題がある。経営者自身が十分留意し、高い思想・価値観を身につけ、人を見る目を養っていくかねばならない。

出逢いを大切にし、高い思想を学び変わつていける人間を見い出し、そういう者をあらゆる機会を通じ指導していく。貴重な時間や費用を無駄な使い方をしてはいけない。そうではないと眞面目に一生懸命やっている者がかかる

良い会社は、高い技術を持った人間よりも高い思想を持った人間を残す必要がある、と京セラの稻盛会長から教えられた。

経営者は、自らの自我をブチ壊しながら新

## 美容外科・形成外科・整形外科 (医)いちだクリニック



診察時間……AM9:00～12:00・PM5:30～7:30

休診日……水曜日、祝日、第2・4日曜日

〒500 岐阜市清本町10丁目18 (従来通り)

TEL<058>253-5911 FAX<058>252-2481

※JR岐阜駅より2km

院長 市田正成