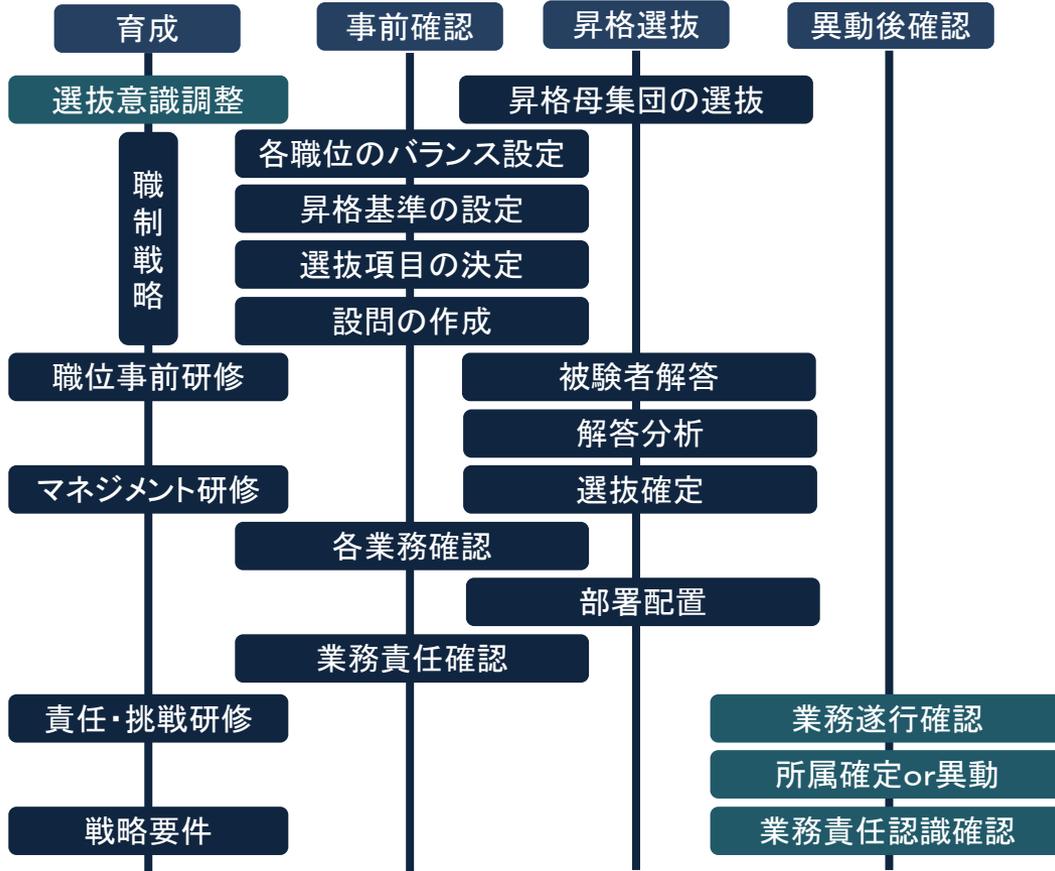


昇格に関わる全作業

昇格選抜は、人材全体への人事戦略の顕著な示唆である。



育成にはいろいろな方法がある。OJT、Off-JTにとどまらない。

第一に、昇格に挑んでもらうこと自体が育成の一環である。予め、昇格試験の問題範囲を示せば、各自が学習を始め、何らかの結果をだしている。問題の提示が育成行為になっている。アンケートに回答したとする。解答する行為は、問いの解を考えるのだから、意識させる役割を果たす。僅かばかりの、マネジメントに関わるメッセージを継続して流し続けても、一種の刷り込みになる。意識と知識の醸造である。OJTの設計を人事部が行なえるが、実践は各部署になる。OJTの設計だけでは不十分で、実施する人たちの知識と意識、技術、目的を明確にしておく必要がある。あらゆる機会が育成に関わっているから、機会活用の方法を定めておけば効果が期待できるはずだ。育成機会の設計をお勧めする。

昇格プロセスには、4つの流れがあり、互いの関連がある。第一が育成として知識供与と意識調整、第二が選抜のための事前確認、職位と業務確認、第三が昇格選抜、業務と人材の適合調整、第四が昇格者の異動後の業務遂行確認である。左図に四つの流れを組み合わせることで表した。それぞれの実施時期と互いのタイミングを合わせおくのが大切である。ここに人事戦略の一つがある。

一度、確定した職務規定や基準が、何年も有効であるとは限らない。1年が過ぎると、社会、市場は変化する。昇格基準の根本は変化がなくても、適応し、期待する内容に変化が生じているはずだ。職位バランス、昇格基準、選抜項目等々には、現在の確認とこれからへの適応が必要になる。

一般には昇格後、異動後の業務遂行状態の確認は行われていないようだが、業務遂行の内容、方法、方向を、異動後の人材に、個別に、確認しておく必要がある。同一部署でも職位が変われば見る範囲、考える範囲、行動責任が異なる。これらを確認して異動後への準備が整う。2、3ヶ月後にもう一度、異動した人材に業務目的を確認する。前職と同じ方法、考え方ではないと認識してもらう。2、3ヶ月後の確認は人事部ではなく、上長の仕事かもしれない。上長にこの作業を促す必要がある。ここまでの確認作業ができて適材適所の確率が高くなる。

大半の組織に異動後の修正システムはないようだが、異動が失敗したと確認できたとき、再異動が出来るようにしておかねばならない。元々適材適所が当てはまる確率は3割だと言われている。

左図には表れていないが、経年での比較ができるようにしておかねばならない。経年が関連しながら進行したとき、成功率が上がるはずだ。また修正もしやすくなる。