

異動・昇格の手順と方法（1）

人事の成功率を上げていくための方法があるはずである。しかし、人事にもともと正しい方法などはない。あらゆる方法を講じて、最適解を探すべきでない。最適解にも、唯一であるとは限らない。

異動、昇格を最適に絞り込んでいく決まった手順はない。しかし、より確かな人材を選びだし、選び出された彼らがより成果をあげる手順は存在する。どのように運用するかで最適さが増していき、人事成果を明らかにする。

成果をあげるのは、選ばれた人材であるが、あげられるように仕向けられねばならない。優秀でないとする人材であっても、適った仕事であれば成果はあがる。これらを計画的に進めているのが人事の仕事の一つである。

昇格、異動の手順として、行った方がより成果があがる方法を8ステップに分類してあげた。

（1）組織全体の各業務の中味を検討し、整理しておく。

すべての部署に職務規定がある。職務規定がいつ作られたかは問題ではなく、職務規定は大きく変化しない。総務、財務、人事、営業、開発、生産等々、5年前、10年前と大して変化していない。財務は財務の仕事をする。

職務規定は同じでも、一年前と現在の仕事の内容や方法、方向が違う。5年前とでは、大きく違うはずである。5年前の問題と現在の問題が同じならば、組織は進歩していない。社会は変化する。市場はもっと速く変化する。新技術や新概念が現れる。流通はさらに変化する。使っている言葉が同じであっても意味が違うものがある。

人事が細かく各部署の仕事の内容を知る必要はないだろう。だが、仕事の方向、目的、方法、必要とする知識と技術の種類は把握しておく方がよいはずだ。部署の上司から聞き取りをする方法があるが、全体の半分も聞き取れない。人事が必要とする内容と上司の関心事と一致しない。大雑把な現在の状態が聞いても変化まではつかめない。各人材の報告書、企画書等々から分析するのが確実に細かくデータが集められるはずである。仮にすべての人材の報告書等々が1ヶ月に1つでも取り出せるとすれば、組織全体の活動状況も、データとして獲得できる。定期的なデータ収集ができれば、進歩の状況、変化の形までもが把握できる。ここまでくれば人事の業務を超えるかもしれないが、組織に必要なデータであるには違いないだろう。

（2）一つの仕事で、複数の候補者（3～5人）を検討できるようにする。

経営者層を選ぶ場合、まだ経営者層に至っていない場合、専門職の場合の3つがある。

経営者層は、組織全体の機能状態を見て、各部署と組織全体との関係を把握し、組織が社会で最適に機能するように組織を導く役割である。「集権」を司る。集権に対して「分権」があり、各部署、専門職に関わる。集権に関わる場合はマネジメントを基礎知識として習得しておく必要がある。

現在の日本の組織では大半が知識業務を中心にしている。知識業務に対し肉体業務があるが、その比率は小さい。

◆キャリアパスとしての異動

集権、分権に関わらず、入社7年までの異動と昇格は、キャリアパスとして行う場合が多い。集団の異動になるが、人材の特性からの部署の選択は大切な要因である。部署の性質と人材特性の関わりを無視して異動を行うと、人材を負の方向へと向ける確率が高くなる。

◆集権と分権の人材設定

人材は常にいくつかの方向性を持つ。年齢に関わらず成長する。集権型、分権型のどちらが適切であるか、行わなければ分からない。但し、集権、分権に関わる基本の知識、技術、意識の方向性がある。育成と確認のための異動または昇格になる。昇格位置は経営者層の直前までである。

◆経営者層への異動と昇格

一定以上の職種には人材の負担も大きく、業務の責任も大きい。確定するには、3人から5人の候補者を用意する。二人の候補はどちらかの選択になり決定する要件を満たさない。

◆人に仕事を当てはめる

現在、行われている異動、昇格方法は仕事に人を当てはめる形である。どうしても適材適所になり難い。人手不足の解消も仕事に人を当てはめる発想である。すべての人材に対して、人に仕事を当てはめられない。せめて特定の業務、新たな業務に、人に仕事を当てはめる余地を作りだしておく。

この考え方が浸透すれば、異動、昇格対象者自身が自らの仕事の意味を考え始めるようになる。



異動・昇格の手順と方法（2）

（3）候補者の強みを3つ、4つ挙げておく。如何に行っているか検討する。

候補者の強みを知らないければ、昇格も異動も行えない。分からなければ、異動は冒険になる。強みへの焦点は「成果」である。「彼の仕事の結果が組織の成果になる」である。成果を作りだすモノを見いだしておく。「何々ができる」と経歴から知る。しかし、誰もがそれなりに結果を作りだす。仕事をしているのだから、できるはずである。

如何に成したか、何を成したかが問題ある。誰よりも精度よく、速く、確かにである。所属した部署で、何を見て、自らが試み、何を新たに成したか。これらから、得意とするモノは何かを取り出す。

人材が持っている知識・技術、知識を活用できる分野、仕事の結果だけでなく、市場で挙げた成果の種類と頻度、組織にとっての初めての成果があれば、さらに良い。

日本人は、自らの得意を表現するのが下手なのかもしれない。100人に聞いて明快に答える人がいない。日頃から1つの仕事が終わるたびに、如何なる仕事を如何なる方法で行い、如何なる結果を作り、成果を上げたかを書き記す習慣を作った方が良い。その仕事の難易度と、新たに発見したことを合わせて記録する。人事から要求しても良いのではないか。

（4）候補者を知る数人から、候補者が本当に成し得るかを確認する。

候補者の周りの人に尋ねると、明るいとか、まじめ、丁寧、積極的などの人間的な事柄を答える場合が多い。これらは不要ではないが、大切ではない。「明るい」「積極的」が成果を上げるのではない。積極的であっても、その方向が誤っていたら成果はあがらない。何を見て、何を考え、如何なる方法で対処したか、失敗の危険性を如何に乗り越えたかが大切である。

候補者を知る上司または同僚から、彼等がその職務ついたとき、本当に成し遂げるかを聞いてみる。彼等の癖、習慣、価値観などが分かるのも良い。仕事の進め方を想像できる。

または以下の質問をしてみると、期待している仕事の向き、不向きが分かるかもしれない。

- ・考えてから始めるのか、まず始めてしまうのか。
 - ・一人であることを好むのか、チームでするのが良いのか。
 - ・自分で調査をするのか、失敗した場合の対策を練っているのか。
 - ・聞く方を好むか、読む方を好むのか。
 - ・時間が十分にある方が良いのか、追い詰められている方が良いのか。
- 等々。

（5）候補者に仕事を理解してもらい、如何におこなうかを検討してもらう。

経営者層（集権）に関わる者を対象にする。候補者に、予定する次の職種と職位を明らかにし、仕事の目的、内容を理解してもらい、如何に行うかを検討してもらう。今までの仕事は成果を上げてきたが、次の仕事は分からない。だから十分に考え検討してもらう。考える方向、適応の程度、方法の論理を確認する。

昇格論述は、本来、この段階で行うのがもっとも効果がある。今まで上手く行ったことが次に上手く行く保障にならない。マネジメントを体系的に学ばず、経験から学んでいる者は新たな出来事への対処が最適化しにくい。だから、確認が必要になる。

（6）候補者の確定

（1）～（5）までをふまえて候補者を確定する。無難という選択は避けなければならない。

下位職の場合は、（4）は上司からの推薦だけで良いかもしれない。候補者の知識、技術、視点、行動、そして意識している得意が選考の前提である。

（7）異動後2ヶ月が過ぎた頃に、職務で求められる内容を検討してもらう。

新部署で、業務が進んでいるか、従来より多くの成果が期待できるかを確認する。一般に、前職の経験を重視しがちである。前職では、成果をあげてきたから、同じように新しい仕事も行おうとする。前職と新部署では求められている事柄が同じであるとは限らない。新しい仕事では、仲間たちも違うはずだから、別の方法、結果をだす方向が違う。何を視て、如何なる方法で行うかを、改めて問う。前職とは違うと認識してもらう。

（8）異動後の業務が上手く行かなかったときの修復方法を決めておく。

異動、昇格が失敗だと分かったとき、そのまま放置できない。その人材の失敗ではなく、人事の失敗である。放置しておけば、組織に負担をかけるだけでなく、人材に対しても不誠実である。人材をつぶす結果を招ねく確率が高くなる。必ず修正する必要がある。

間違いを間違いであると組織に認める姿勢こそ、すべての人材の挑戦心をかき立たせる。

（1）～（7）までを手抜きで行えば、最適への確率が高くなるはずである。