

## 人事評価関係

### Q 昇格後の新等級にふさわしい目標や働き方を昇格者に動機付ける方法

職能資格制度を導入しており、一般社員は1～4等級の4段階を設けています。昇格試験は係長クラスの4等級昇格時のみで、その他は数年間の評価結果と上司推薦を基に、事業部長の決裁で昇格可否を決定しています。現状をみると、例えば3等級に昇格すれば、評価基準や賃金・賞与はその等級のものが適用されるのですが、日常の業務では昇格以前とあまり変わる点はなく、社員本人も、業務を配分し評価を行う上司も、昇格に対する意識が乏しいのが現状です。人事としては、3等級に求められるリーダーの役割や、2等級より高いレベルの目標に取り組んでももらいたいと思うのですが、よい手だてが思い浮かびません。動機付けの方法についてアドバイスをお願いいたします。(埼玉県 A社)

### A 等級レベルに見合う目標設定の仕組み整備と上司からの働き掛けで意識変革を促す

回答者 園部 純 そのべ じゅん プライスイウォーターハウスコーパースHR S(株) コンサルタント

#### 1. 等級別役割定義でレベルの差を出す

一般社員で1～4等級の4段階を設けているにもかかわらず、昇格以降も日常の業務にあまり変化がなく、目標も以前のままで本来の昇格の意味するところが失われてしまいます。まず、等級そのものに目を向けましょう。

3等級は具体的にどのような役割が期待されているのでしょうか。一般的な例を挙げると、「担当者として、定められた業務の実行計画を独立して立案・推進する」という役割定義が考えられます([図表]参照)。このように、各等級の役割定義を初めに決めておくことが大切です。しかし、役割定義は全社統一のものとして設定されることが多いため、抽象的にならざるを得ないという特徴があります。このため、こうした定義に基づいて目標を設定しようとする、特に管理職になる前までの等級間では、目標自体に差異がなくなるケースがよくみられます。

#### 2. 目標設定基準でレベルの差を出す

そこで、等級別役割定義にさらに解釈を加え、等級間の差異を分かりやすくするための目標設定基準を定めます。つまり、抽象的である全社統一の概念をより具体化することで、それぞれの等級に沿った個々人の目標を設定できるようにします。[図表]に示した例では、業務責任/問題解決/人材育成という三つの軸で目標設定基準を決めています。このような手順を踏むことで、各等級の役割と責任に沿った目標を設定することができます。

#### 3. 目標の達成基準でレベルの差を出す

実際に設定する目標では、達成基準を明らかにすることが大切です。達成基準とは「目標が達成されたことを何によって、どのようにして測るか」という指標と水準のことです。

[図表]の3等級の目標では、数値基準であれば「新規案件の獲得」における『新規：1000万円』という数字が達成基準の例になります。2等級では新規案件の獲得はなく、既

【図表】一般的な等級別役割定義と目標設定基準(例)

等級	役割定義	3等級 目標設定基準		3等級目標	達成基準
3等級	担当者として、定められた業務の実行計画を独立して立案・推進する	業務責任	担当業務計画・遂行にかかわる責任を独立して負うレベル	新規案件の獲得と既存案件の維持を行う	数値： 新規1000万円 既存2000万円
		問題解決	既存の方法から応用・改善が必要なレベル		
		人材育成	後輩社員の日常的な指導を行うレベル		
2等級	担当者として、定められた業務の改善・効率化を上司のサポートを得ながら提案・推進する	2等級 目標設定基準		2等級目標	達成基準
		業務責任	担当業務の遂行にかかわる責任を負うレベル	既存案件の維持を行う	数値： 既存2000万円
		問題解決	既存の方法で解決できるレベル		
人材育成	(特になし)	会議議事録を作成する	納期：会議翌日までにメール配信する		

存案件の維持のみの目標と数値基準が設定されています。このほか、3等級に例示した、「新規案件獲得マニュアルを完成させる」という定性的な目標については、『部内で行うマニュアル完成度アンケートで平均4点以上獲得』といった成果物の品質や、『月までに完成』といった納期等が達成基準として挙げられます。このように、数値・品質・納期(効率)といった達成基準を使って、各等級における目標の難易度、つまり仕事の内容にレベル感をもたせることも可能です。

#### 4. コミュニケーションでレベルの差を出す

昇格後の新等級にふさわしい目標をメンバーに与える仕組みや基準が完成したら、さらに昇格後のメンバーの意識変革をもたらすために、その上司に対しても直接働き掛けることが必要になります。その際のポイントとして、以下のような点が挙げられます。

まず上司は、新たに付加すべき仕事は何かを考えなければなりません。2等級から3等級に昇格する場合、[図表]の目標設定基準の例では、人材育成において「後輩社員の日常的な指導を行うレベル」が追加されています。こういう基準を基に、まずは上司が具体的な後輩指導の方法をそのメンバーに考えさせることが必要になります。

また、これまで行っていた仕事を継続して担当させる場合でも、納期を早めるとか、上司の関与度を下げるなど、目指すレベルを高めることによって、新たな等級にふさわしい取り組みを促す方法も有効です。

また、メンバーのやる気を醸成することも上司の役割ですので、職務の遂行自体やその結果がもたらす達成感および成長感を刺激するような働き掛けも必要です。具体的には、「責任ある仕事だし、高い目標だけど、しっかり頑張ってほしい」「この仕事をやり遂げれば、の技術や技能が身に付くから、今後の仕事にも役立てることができるよ」というように、能力の習得やその発揮に焦点を当て、部下自身が達成感や成長感を実感できるよう意識して言葉を掛けることがポイントです。

#### 5. まとめ

以上のように、昇格後の社員がより高い目標を立て、その目標達成にコミットする——という改善を実現するには、「等級定義に基づく目標設定基準」から個々人の目標を決めていくという仕組み作りが有効です。さらに、上司である管理職に対しては、昇格した等級のレベルに見合うよう、仕事の内容やかかわり方を変えていく責任があることを意識させるとよいでしょう。