

人材育成の視点で考える等級制度設計

等級別の求める行動のつくり方と 活用のポイント

求める行動ディクショナリー テンプレート付き



等級別の求める行動要件の作り方

等級制度の設計をするにあたって、等級基準とは別に等級別の「求める行動要件」を言語化します。これは、チェックリスト形式で記述するなど、具体的に作成するのがポイントです。この資料では、求める行動要件の活用と作り方について説明します。

Contents

[求める行動要件の活用](#)

[求める行動要件の作り方](#)

[求める行動ディクショナリーテンプレート](#)

求める行動要件の活用

成長課題の設定に活用する

上司が部下の育成を考える、人材育成会議で成長課題を考える、上司と部下で成長課題を話し合う、といった場面で活用します。できた／できなかったを評価したり、昇格の基準にするわけではありません。

活用の際に留意したいのは、求める行動要件の全てを満たすことを目的としないことです。全てを満たすことを目的とすると、どうしても弱みに着目することになります。しかし、求める人材レベルを満たす均一的な人材を育てても会社の活力になりません。

環境変化が激しい現在では、個性があって、強みを持っていて、これからの“変化”を生み出せる人材が必要だからです。強みがある人材、個性のある人材を更に伸ばすために特性を見極め、今後本当に伸ばしてほしい部分はどこかを考えるために使います。

教育体系の検討に活用する

教育体系や研修カリキュラムを検討する際の参考資料として活用します。等級ごとに求める行動要件を定義しておくと、一般社員と管理職とで異なる行動要件を整理できます。

例えば、リーダーシップなどは、管理職候補者に対して意識づける研修を企画することになるでしょう。

行動要件にもとづき人材の実態をチェックして、不足している部分をあぶり出し、強化研修を行う方法もあります。ここでは、一人ひとりの成長課題の設定とは異なり、弱みを克服するという考え方で良いと考えます。

求める行動要件のつくり方 1

後述するテンプレートをカスタマイズして作成する方法もありますが、できれば一度は、各等級にどのようなことを期待したいのかをじっくりと考えたいものです。例えば、初回の人材育成会議（※）で求める行動要件を全管理職で考えるところからスタートすると効果的です。その後の成長課題の設定や昇格に関する議論がスムーズになります。

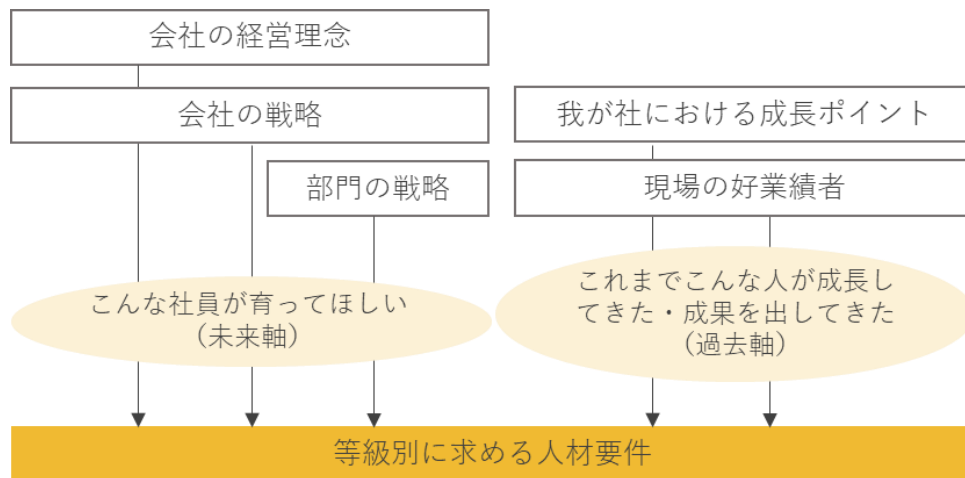
※人材育成会議とは

人材育成会議とは、年に1～2回の頻度で、主に一次評価者、二次評価者、および人事担当部門のメンバーが集まり、各個人の強み・弱み、評価結果、今後の育成保身、昇進・昇格・異動の必要性、研修機会の提供、そして本人の希望（自己申告）などについて、綿密な意見交換を行う場です。詳しくは、以下資料をダウンロードしてご覧ください。

<https://www.growthen.co.jp/download/consulting015/>

どの会社でも戦略達成のために、社員にとって最低限必要となる行動や強化したい行動があるはずです。経営者や管理者にその思いを述べてもらうとともに、ハイパフォーマー社員に自社の成長ポイントを聞きだし、コツ・勘所を抽出していきます。

過去の経験や気づきから成長を加速するためのポイントを明確にすることに力を注ぎます。後輩に対する成長アドバイスと表現すると分かりやすいかもしれません。



求める行動要件のつくり方 2

ワールドカフェを活用した「求める行動」のつくり方

どのように議論を進めれば良いか分からない場合には、ワールドカフェ形式（※）によるキーワード抽出がおすすめです。語りながらの方が、自社特有の内容も浮かび上がってきますし、参加するプロセスを踏むことで、自分たちに受け入れやすいものになるからです。

※ワールドカフェとは

ワールドカフェとは、カフェのようにリラックスした状態でのコミュニケーションを意図的に実現する仕組み。知識や考えを共有し、相互理解を深める機能が高いコミュニケーション手法。質問内容に従い自由に語り合いながら模造紙にキーワードを書き込んでいきます。

ワールドカフェの流れ

第1ラウンド 探求

4～5人ずつテーブルに座って、問いについて話し合う（質問1について20分）

第2ラウンド 他花受粉

各テーブルに1名のホストを残して、他のメンバーは旅人として別のテーブルに移動する。旅人は自分のテーブルで出たアイデアを紹介しながら、つながりを探求する（質問2について20分）

第3ラウンド 統合

旅人が元のテーブルに戻り、旅で得たアイデアを紹介しながら、アイデアを統合する（質問3について20分）

第4ラウンド 収穫

全体のアイデアを収穫して、必要なキーワードを抽出する（10分）

求める行動要件のつくり方3

行動要件のキーワードを抽出する

キーワード抽出の質問例について記載しますので、参考にしてください。
特に、質問例の1つ目のように等級定義や行動基準などをじっくり読み込む問いがおすすめです。

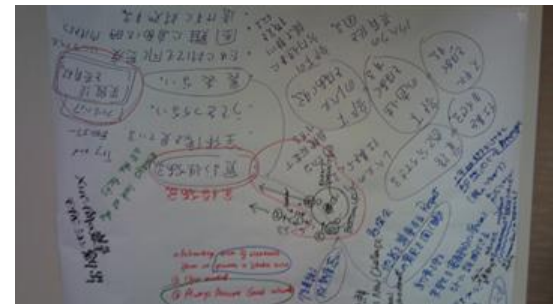
キーワード抽出の質問例

- 等級定義に書かれていることは具体的にどのような行動が求められていますか？
- 社長の立場になったら、どのような役員と一緒に仕事をしやすいですか？
- 役員にまで昇進できる部長とは、どのような立ち振舞いができる人ですか？
- 業績を上げている課長は、人間関係にどのような気配りをしていますか？
- 業績を上げている課長は、どのようなスキル・知識を持っていますか？
- 成長が早い新入社員は、どのような学び方をしていますか？
- 現状の職場で活躍している一人前は、どのような行動をしていますか？
- 憧れの係長は、どのような仕事ぶりの人ですか？

行動に移せるように、行動要件は分かりやすい言葉で書く

アウトプットができたなら、キーワードを分類し、内容の肉付けをして行動要件として整理していきます。ここで大切なのは、あくまでも行動を起こしてもらうために使うものなので、分かりやすい言葉で書くことです。

ワールドカフェのアウトプットイメージ



求める行動ディクショナリー（テンプレート）

等級別行動基準に活用できる求める行動例が網羅されています。等級別行動基準に活用できる行行動評価・コンピテンシー評価の基準などを作成するときの材料にしてください。

職務別や職種別に行動基準を作成すると、作成コスト・維持コストがかかりますが、こちらは普遍的な要素を中心に盛り込んでいます。

例：改善・周囲への巻き込み・リーダーシップなど

求める行動ディクショナリーをもとに、ワーキンググループなどで絞り込んでも良いですし、経営陣の皆さんにアンケートを取って絞り込んでも良いと思います。3時間もあれば、行動評価・コンピテンシー評価の基準が完成します。

こちらから求める行動ディクショナリー（excel）をダウンロードしてご活用ください。

[こちらをクリックしてダウンロードください。](#)

求める行動 ディクショナリー（改訂版）				下記から●を選択してください					
等級	求める行動区分	No.	見出し	求める行動	G1	G2	G3	GV1	GV2
Ⅴ（部長）	リーダーシップ マネジメント	1	環境分析・事業企画	自社の置かれた環境や経営資源を考慮して、競争優位や付加価値を生み出す方法を考えている					
		2	ビジネス作り	外部ネットワークを活用して、新しいビジネスを独自の方で作り出すことができる					
		4	長期視点の戦略立案	長期的と短期的の収益の両方を考慮しつつ、いずれもが達成できるような戦略を立案している					
		6	創発的思考	経営・マーケティングおよび専門的・技術的な知識を、適切かつ効果的に活用している					
		9	対人対組織影響力	ビジョンや方向性を明確に示し、個々の役割を適切に与え、人・組織を効果的に動かしている					
	知識・姿勢	10	経営者への助言	経営者が判断に迷った時に、社外情報・現場情報を織り交ぜ、最適な助言ができる					
		12	経営理念の語り手	経営理念を行動・言動で伝えて、理念浸透に一役買っている					
		13	改革精神の伝播	常に改革を意図して、慣れ・マンネリを排除しようと考え配っている					
	コミュニケーション 人材育成	17	後援と育成	優秀な人材を見極め、保護し、成長する修繕場を提供している					
		18	部下依頼による育成	多少の失敗が予測されても、管理職がリスクを取ることを、積極的に指示し保護している					
Ⅵ（次長）	リーダーシップ マネジメント	3	組織・人脈の活用	組織内の体制や社内外の人脈を効果的に用いて目標を達成している					
		4	目標達成の準備	目標の達成のために、重要な手順を見極め、円滑に事が進むよう作戦を構想している					
		6	適切な方法・手順	制約条件やメリットまで言明して、幅広い視野から考え、様々な手法を使っている					
		8	適切な配置	最大の成果が上がるように、個々の能力・スキルを見極めた上で適切に役割を割り振っている					
		10	将来に向けてのひと言	部下に分かり易く、組織のありたい姿・部下に求める姿を明示している					
	知識・姿勢	12	学習する組織作り	学習する場を作り、学習する時間を確保し、学びながら前に進む組織作りを行っている					
		13	組織風土作り	金銭体・福利などを意識し、あるべき組織風土に向かって、手段を講じている					
		15	経営側の意図を伝える	経営側の立場に立って、経営側の意図を分かり易く現場に伝えている					
	コミュニケーション 人材育成	18	安全な職場作り	本音を言えて、お互いを信頼している職場風土を作っている					
		1	組織目標のかみ砕き	組織目標の達成に向けて、部下の目標を、具体的なレベルにかみ砕いて設定している					

参考書籍：もっと詳しく知りたい方へ

ダイアログ（対話）型人事制度のすすめ【改訂増補版】

島森 俊央, 吉岡 利之 (著)

公益財団法人 生産性本部 生産性労働情報センター

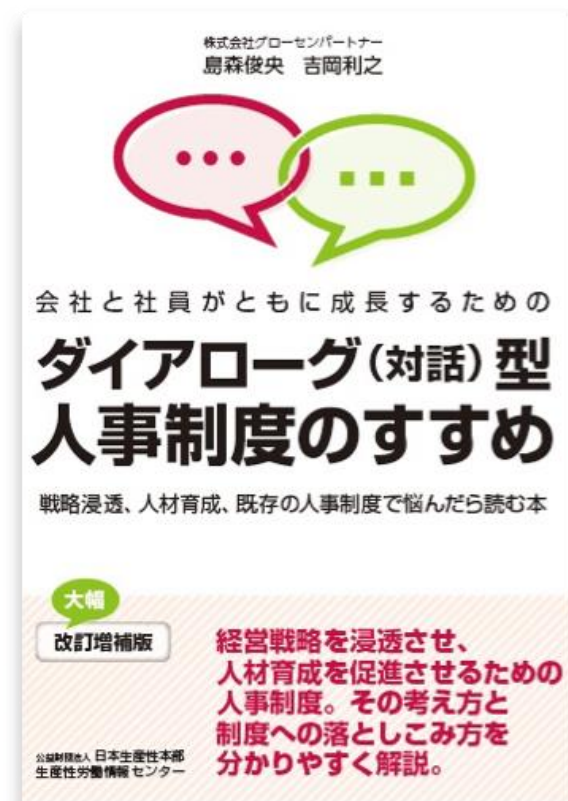
フラット化された組織やプレイングマネージャーの増加、リストラで疲弊した職場では対話の時間が減り、会社の向かう方向や戦略が伝わりにくくなるだけでなく、お互いの理解や信頼関係が不足しています。しかし、対話を通じて方向性が一致したときに組織は力を発揮し、互いに信頼が生まれ、組織の絆が深まります。

そこで本書では、経営者と管理職、管理職と部下、部門間のダイアログ（対話）をベースとした「ダイアログ型（対話）人事制度」を提唱しています。

今回の改訂増補では、初版読者からの、企業組織の現場へのダイアログの組み込み方を具体的に知りたいなどの声を受け、第2章として「戦略浸透会議／人材育成会議のほかのダイアログの場の組み込み」という節を加えました。

また応用編として、本書の内容を活用し、人事制度を意義あるものにするために知っておきたい7つのポイントを加えています。

Amazon : <https://www.amazon.co.jp/dp/4883725227/>



株式会社グローセンプートナー

個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ info@growthen.co.jp 💻 <http://www.growthen.co.jp/>