

人材育成の視点で考える昇格推薦

# 昇格者決定における 昇格推薦書の活用法

昇格推薦書・チェックシートのテンプレート付き



# 昇格者決定における昇格推薦の運用ポイント

昇格者決定のプロセスの中で、現場からの推薦で活用できる「昇格推薦書」と「昇格推薦添付チェックシート」をテンプレートのご紹介とその運用方法について説明します

## Contents

[昇格者決定の3つのポイント](#)

[昇格推薦書の活用法](#)

[昇格推薦添付チェックシートの活用法](#)

[昇格推薦書と昇格推薦チェックシート（テンプレート）](#)

# 昇格者決定の3つのポイント

## 昇格者数管理は誰がするのか？

現在、職務等級制度(ジョブ型)が叫ばれていますが、人事制度の分類では、日本のほとんどの会社は職能資格制度(メンバーシップ型)を採用しています。職能資格制度の特徴は、ジョブローテーションなどの手段で社内の人材の育成や適材適所を進めていくことです。職務等級制度は、そのポジション(=ジョブ)で雇用契約をしているので、ジョブローテーションを会社側から指示することは契約違反となります。

ジョブローテーションや昇格などの格付け決定権は、人事部門が持つべきだと言われています。ライン管理職の裁量が大きい場合は、全社としては意図しないレベルのマネジャーが登用されたり、管理職が増えることで人件費増加につながるものが散見されます。優秀人材の絞り込み・人件費管理の視点からも、ぜひ昇格者数管理(毎年の昇格者の予定人数を決めるなど)を実施してください。

	職能資格制度 (メンバーシップ型)	職務等級制度 (ジョブ型)	役割等級制度
人事異動	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる	人事異動によって処遇が変わるため配置が固定化しやすい	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる
インセンティブの対象	社員は能力開発に意欲	社員はキャリア開発に意欲	社員は能力開発に意欲
職務範囲	あいまいで協働促進	厳格で協働を抑制	あいまいで協働促進
昇格者の選抜	年功(経験)重視	実力重視	実力重視(ただし、ある程度年功も加味される)
格付けの決定権	人事部門で集中管理	ライン管理職の裁量が拡大	人事部門で集中管理
人件費管理の方法	昇格者数管理	ポスト数管理	昇進・昇格者数管理

出典：『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性(平野光俊著)』から引用 役割等級制度は、弊社が追加

# 昇格者決定の3つのポイント

## 昇格者の絞り込みは相対評価にして、昇格予定者数を事前に連絡する

長期的に優秀人材の適所配置・人件費管理の徹底を推進するうえで、昇格者管理は大切です。その場合は、絶対評価で絞り込むべきか、相対評価で絞り込むべきか悩むところです。弊社では、相対評価を推奨しています。

組織論的には、課長のポストが空いた場合は、誰が適任かという相対評価をすると思います。絶対的基準（マネジメント行動の基準など）を満たしていなくても、一番最適な人材を登用する必要がある場面もあるでしょう。また、定性的な絶対評価より、相対評価の方が最適な人選ができると考えています。

昇格者管理を徹底するうえで、人事部門から昇格予定者数を事前に連絡する、例えば「開発部門の3等級の昇格者計画は3名です」など事前に連絡することを推奨しています。その指針を出すことで、現場が最適な人材（上位から優秀な人材）を絞り込んでの昇格者推薦が可能になります。

## 昇格者の絞り込みは2年以上かける

一般的な昇格候補者の選抜は、過去評価の累積ポイントと将来の活躍可能性などを記す昇格推薦書などでスタートすることが多いです。その後、役員面談や試験・レポート審査などで昇格者が決定する流れになります。

これでは、ある一時期での判断に頼るデメリットがあります。できれば、2年程度前から昇格対象者を明確にして、時間をかけて選抜してほしいと伝えています。昇格対象者を全員一致で昇格決定する場合より、「〇〇はできるけど、△△は苦手で克服してほしい」など成長課題がある場合が多いでしょう。この成長課題を2年ほどかけて克服してもらい、行動の変容ができるかの視点も評価の視点に入れてほしいです。

最後に、特にマネジャーは管理職という表現をしますが、一般職とは違った職種だという認識を持って、マネジャーができそうな人を登用するのではなく、2年程度の実践を経て、マネジャーができる人を登用してほしいものです。

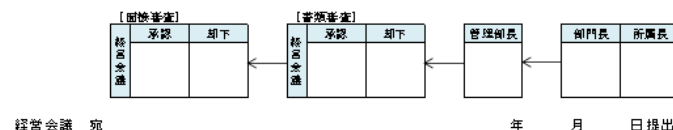
# 昇格推薦書の活用法

## 昇格推薦書はここを見る

現状の活躍度合いは、過去の評価結果で把握できますが、昇格後の活躍度合い（将来評価）の視点でも昇格者の選抜を進めて欲しいものです。本人に昇格後の活躍のイメージがあるのか、上司もそれを指示しているのかを記入できる昇格推薦書であることが大切です。

## 昇格推薦書の記入方法

昇格推薦書のフォーマット例を右記に掲載します。上司が部下のことをじっくり観察した上で記入します。内容は、「現等級における主な職務と成果」で現在の仕事を整理して、「職務の適性・本人の希望」には上司から見た適性・本人が思っている希望などを記入します。「昇格した時に、担当して欲しい職務・課題」には昇格後の期待を記入します。「本人へのフィードバック」欄は、昇格の可否について伝えた内容を記入し、本人の反応欄には、昇格審査の結果を本人に伝えた時の反応や本人からの意見を記入して、文書として残します。



### 昇格推薦書（部門推薦書）

（4⇒5等級・5⇒6等級・6⇒7等級に推薦）

【部門長氏名】 ㊟

【所属長氏名】 ㊟

#### 【対象者】

氏名	所属
資格取得 状況	研修受講 状況
過去3回 評価結果	

#### 【推薦内容】

①現等級における主な職務と成果
②職務の適性・本人の希望
③昇格した時に、担当して欲しい職務・課題
【本人へのフィードバック】
④部門長から本人に伝えたこと
【本人の反応】
⑤昇格審査の結果を本人に伝えた時の反応・意見

# 昇格推薦添付チェックシートの活用法

## 昇格面談で活用するチェックシート

昇格推薦添付チェックシートについてもご紹介します。  
このシートは、上司が自信を持って部下を「求められる行動を発揮している」と推薦するものです。

その等級に求められる行動が定着しているか、事前に上司にチェックしてもらい、昇格面談で役員が審査するという流れをお勧めしています。

右の例は、管理職に昇格する4等級または5等級以上に求めたい項目についてまとめたものです。管理職として必要な行動要件が実践されているかどうかをチェックします。コメントを記入するには、日常の観察が必要になってくるので、上司の部下フォロー力が試されます。

〇〇〇 宛

### 昇格推薦 添付チェックシート

(課長用)

下記項目ごとに、日常の職務遂行状況をチェックし、できるだけコメントの記入をしてください。

項目	行動	チェック	コメント
コミュニケーション	コミュニケーションの重要性を認識し、周囲に働き掛けながら問題を解決している	S A B C	
専門知識・技術	担当する仕事に関連する専門知識・技術を有して仕事に活かしている	S A B C	
問題意識・実行力	職場の問題を明確に定義し、改善のために有効なアイデア・企画を考え、実行に移している	S A B C	
チャレンジ意欲	困難な仕事であっても積極的に挑戦しようとしている。これまで大きな成功体験がある	S A B C	
後継育成	後継育成の成功体験を持ち、自分なりの試行錯誤をしながら後継育成を進めている	S A B C	

S：項目に掲げた行動・思考を頻繁に行っている  
A：項目に掲げた行動・思考を行っている  
B：項目に掲げた行動・思考を行ったことがある  
C：項目に掲げた行動は実施していない  
(S～Bは具体的な行動を説明できること)

確認	チェック

# 昇格推薦書と昇格推薦チェックシート（テンプレート）

部門の昇格推薦書（一般職と管理職の2種類）と、昇格面談での昇格推薦添付チェックシート（課長用・部長用・役員用の3種類）のテンプレートをダウンロードできます。昇格推薦時に活用してください。

[こちらからダウンロード](#)してご活用ください。  
（一つのexcelファイルに、5つのシートが入っています）

## 昇格推薦書（一般職用・管理職用）

昇格推薦書（部門推薦書）  
（4⇒5昇格） 5⇒6昇格、6⇒7昇格に推薦）

経営会議 宛

年 月 日提出

【対象者】

氏名	所属
定職取得 状況	昇格推薦 状況
過去3回 評価結果	

【推薦内容】

①推薦等級における主な職務と成果

②職務の適性、本人の希望

③昇格した時に、提出して欲しい職務・課題

【本人へのフィードバック】

④部門長が本人に伝えたこと

【本人の反応】

⑤昇格推薦の結果を本人に伝えた時の反応・意見

昇格推薦書（部門推薦書）  
（4⇒5昇格） 5⇒6昇格、6⇒7昇格に推薦）

経営会議 宛

年 月 日提出

【対象者】

氏名	所属
定職取得 状況	昇格推薦 状況
過去3回 評価結果	

【推薦内容】

①推薦等級における主な職務と成果

②職務の適性、本人の希望

③昇格した時に、提出して欲しい職務・課題

【本人へのフィードバック】

④部門長が本人に伝えたこと

【本人の反応】

⑤昇格推薦の結果を本人に伝えた時の反応・意見

## 昇格推薦添付チェックシート（課長用・部長用・役員用）

昇格推薦 添付チェックシート  
（課長用）

下記項目ごとに、日常の職務遂行状況をチェックし、できるだけコメントの記入をしてください。

項目	行動	チェック	コメント
コミュニケーション	コミュニケーションの重要性を認識し、積極的に働きかけながら問題を解決している	S A B C	
専門知識・技能	担当する仕事に関連する専門知識・技能を習得して仕事に活かしている	S A B C	
問題解決能力	職場の問題を積極的に発見し、改善のために適切なアイデア・企画を考え、実行に移している	S A B C	
マネジメント	困難な仕事であっても積極的に挑戦しようとしている。これまで大きな成果がある	S A B C	
リーダーシップ	計画実行の成功体験を持ち、自分だけの実行確認を先にながらも部下を導いている	S A B C	

○：項目に接した行動・思考を継続している  
△：項目に接した行動・思考を行っている  
□：項目に接した行動・思考を行っていない  
（○～□は具体的な行動を説明できること）

昇格推薦 添付チェックシート  
（役員用）

下記項目ごとに、日常の職務遂行状況をチェックし、できるだけコメントの記入をしてください。

項目	行動	チェック	コメント
中期経営計画・中期財務計画	中期経営計画・中期財務計画を十分理解するとともに、業績に合わせた昇格を計画している	S A B C	
経営会議	自ら方針を示し、自部門だけでなく全社的な視点で全社を動かすべく部下を指導している	S A B C	
課題解決力	あるべき姿を踏まえて、現状とのギャップを明らかにし、課題を解決し、実行に移している	S A B C	
コミュニケーション	各部門の連携を推進し、コミュニケーションを通じて全社的な課題の解決を図っている	S A B C	
人材育成	人材育成の重要性を認識し、組織の人材育成を推進している	S A B C	

○：項目に接した行動・思考を継続している  
△：項目に接した行動・思考を行っている  
□：項目に接した行動・思考を行っていない  
（○～□は具体的な行動を説明できること）

# 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

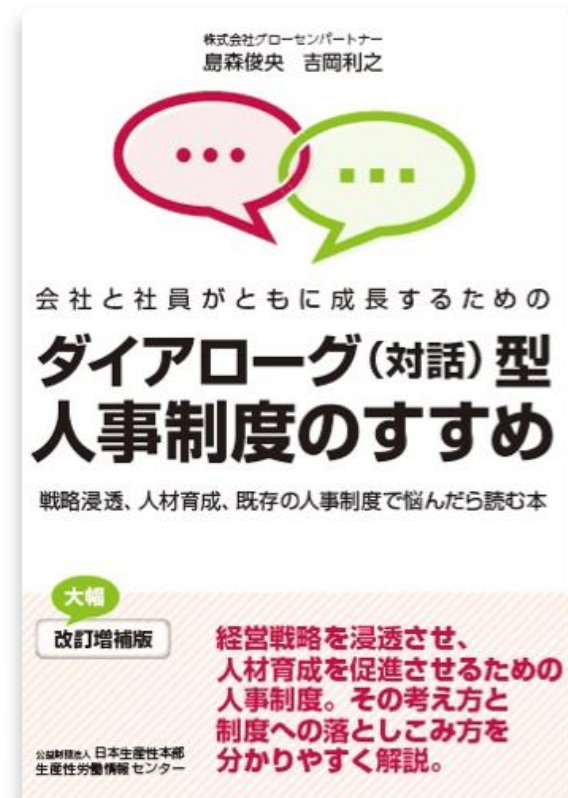
フラット化された組織やプレイングマネージャーの増加、リストラで疲弊した職場では対話の時間が減り、会社の向かう方向や戦略が伝わりにくくなるだけでなく、お互いの理解や信頼関係が不足しています。しかし、対話を通じて方向性が一致したときに組織は力を発揮し、互いに信頼が生まれ、組織の絆が深まります。

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](mailto:info@growthen.co.jp)    <http://www.growthen.co.jp/>