

今回のテーマは
職能資格制度

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

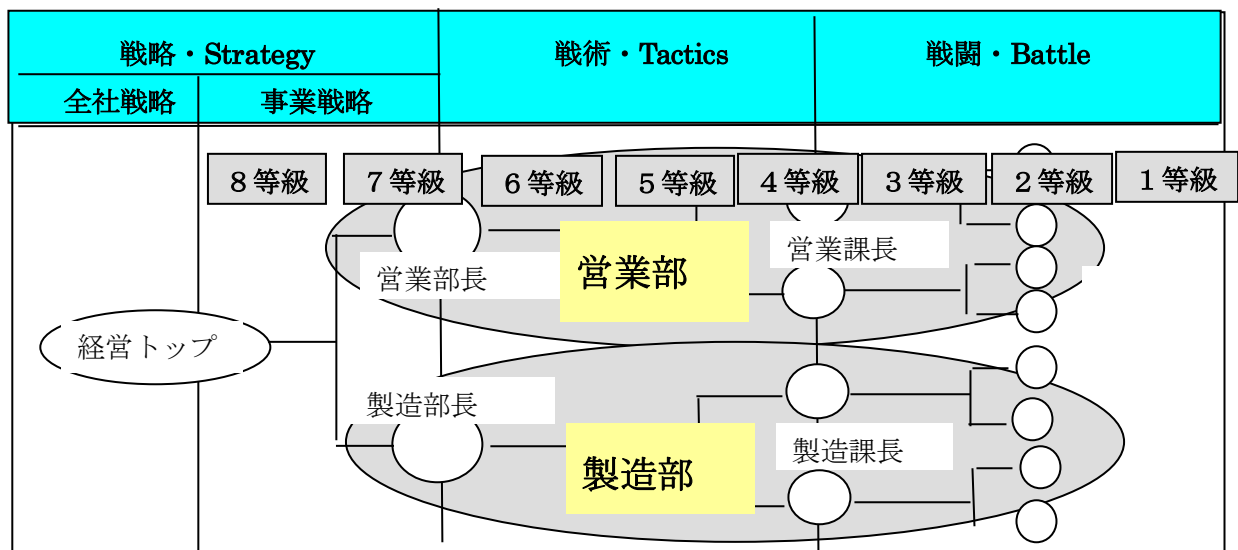
Q：職能資格制度の作り方を教えて欲しい！

A：軸となるのは「戦略・戦術・戦闘」です！

1. トータル人事システム

総合的人事システムの骨組みのイメージ

図表 1



上図はステップ3での導入が望まれるトータル人事システムの、骨組みとしての戦略・戦術・戦闘を軸とした等級制度の簡単なイメージ図です。全体として8等級制度をとっています。営業部、製造部に関わり無く、若手の1等級～3等級の社員は戦闘機能を担います。営業活動、製造活動が仕事です。その中で3等級の社員は部門の戦術および部門のマネジメントの補佐的業務も求められます。4等級～6等級は管理者となります。戦術機能を担います。自ら部門戦術を起案して戦闘に落としこんでマネジメントしていきます。その中で6等級の社員は戦略の補佐的業務も求められます。7～8等級は役員前の幹部です。自部門の戦略、営業部長は営業戦略、製造部長は製造戦略を考え実施していきます。

戦略機能・戦術機能・戦闘機能は、いわばその層ないし等級の「職能要件」となります。職務を遂行する能力の要件です。この戦略・戦術・戦闘の「職能要件」が採用、処遇、育成の軸となります。新卒は担当分野の戦闘活動ができる資質を持った学生を、中途の管理職であれば戦術業務

に経験のある者を『採用』します。

戦闘を担当する担当者は売上などの戦闘成果が、戦術を担当する管理者は部門の売上および利益などの戦術成果が、戦略を担当する幹部は収益の出るビジネスモデルの構築状況などの戦略成果が、メインの評価対象となります。その評価に基づいて昇給、賞与および昇格、昇進などが決まります。つまり『処遇』が決まります。

そして社員教育は、若手社員にはその分野の戦闘力を、管理者には戦術力を、幹部は戦略力を高め発揮できるプログラムを実施して『育成』していきます。

このように戦略・戦術・戦闘を軸として、『採用、処遇、育成』の各人事システムを作り上げていきます。これがトータル人事システムです。

2. 職能資格制度の設計・・・管理者

このトータル人事システムの中の職能資格制度の作り方を、事例を基に説明してきます。管理職と一般職の各等級ごとに職能要件（職務遂行能力の要件）を設定します。考え方は戦略・戦術・戦闘です。それを明確にします。それは成長企業を創る人事規定上の最重要事項です。

管理者の場合、最上位等級は**全社戦略＝ビジネスストック戦略**、上位～中位等級は**事業および部門戦略＝ポジショニング戦略**、下位等級は**事業および部門戦術**が求められることを明確化します。

【管理者：管理職の設定事例】太文字は重要な部分です。 図表2

等級	政策立案と展開	企業文化と人材育成
管理職 8級	①全社の ビジネスストック戦略 を起案し経営層に提案、提言でき、その具体化を推進できる。 ②各事業または部門の ポジショニング戦略 立案への適切な指示・指導ができる	①当社の企業文化・組織価値観を自分のものとし、その範を示し、全社レベルでの価値観の共有化を図ることができる
管理職 7級	①全社の ビジネスストック戦略 の方針を理解して、そのクラフティング上の課題を担当事業または部門の中で推進できる ②担当事業または部門の ポジショニング戦略 を立案してその具体化を促進できる ③担当事業または部門の ポジショニング戦略 を年度の事業または部門の戦術（年度計画）へ落とし込み、その具現化を推進できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる	①当社の企業文化・組織価値観を自分のものとし、全社レベルでの価値観の共有化策を率先垂範して実行できる ②部門のビジョンを掲げ、リーダーシップを発揮して部門をまとめ、メンバーの意思統一を推進できる ③幹部人材を見極め、正しい育成および動機づけが図れる
管理職 6級	①全社の 戦略方針 を理解して部下との共有を促進できる ②担当事業または部門の ポジショニング戦略 の立案の補佐ができ、その具体化を促進できる ③担当事業または部門の ポジショニング戦略 を各部門および部署の戦術計画への落とし込みを推進でき、その具現化を管理できる ④状況の変化に合わせて各部門および部署の戦術転換を促し目標を達成できる	①当社の企業文化・組織価値観を自分のものとし、担当事業または部門レベルでの共有化を図ることができる ②管理者人材を見極め、正しい育成および動機づけが図れる

管 理 職 5 級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ②比較的大きな部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる	①リーダーシップを発揮して部門をまとめ目標達成への意思統一を図れる ②部下のクラフティング能力を正しく評価して能力向上のための指示・指導ができる ③適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える管理者を育てることができる
管 理 職 4 級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ②比較的小さな部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに（チャレンジ課題として）割り当て、その実行を促進・管理できる	①クラフティング実践の模範を示し、部下のクラフティング能力向上のための指示・指導ができる ②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える部下に育てることができる

ポイント解説

管理職の要件の重要部分のポイント解説

図表 3

等級	政策立案と展開	育成
管理職 8級	①全社のビジネスストック戦略を起案し経営層に提案、提言でき、その具体化を推進できる。 ②各事業または部門のポジショニング戦略立案への適切な指示・指導ができる	<p>ポイント</p> <p>管理職の最上位等級には「ビジネスストック戦略の起案」を求めています。今後のステップ4の展開を促進するためです。</p> <p>また7等級には「ポジショニング戦略の立案と具現化の促進」を明確に求めています。立案だけではだめです。それが具現化されなければ意味がありません。具現化まで、明確に、求めます。</p>
管理職 7級	①全社のビジネスストック戦略の方針を理解して、そのクラフティング上の課題を担当事業または部門の中で推進できる ②担当事業または部門のポジショニング戦略を立案してその具体化を促進できる ③担当事業または部門のポジショニング戦略を年度の事業または部門の戦術（年度計画）へ落とし込み、その具現化を推進できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる	<p>②管理者人材を見極め、正しい育成および動機づけが図れる</p>
管理職 6級	①全社の戦略方針を理解して部下との共有を推進できる ②担当事業または部門のポジショニング戦略の立案の補佐ができ、その具体化を促進できる ③担当事業または部門のポジショニング戦略を各部門および部署の戦術計画への落とし込みを推進でき、その具現化を管理できる ④状況の変化に合わせて各部門および部署の戦術転換を促し目標を達成できる	<p>ポイント</p> <p>管理職の下位等級の5等級には「戦術立案とその具現化」を求めます。そして重要事項の「戦術転換」を行うことも規定します。</p>
管理職 5級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ②比較的大きな部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる	<p>者を育てることができる</p>
管理職 4級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ②比較的小規模な部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる	<p>①クラフティング実践の模範を示し、部下のクラフティング能力向上のための指示・指導ができる ②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える部下に育てることができる</p>

ポイント

管理職の最下位等級の4等級はいわば戦闘現場に一番近い層です。クラフティングの模範を示し、担当のクラフティングの指導をすることを明確に求めます。

3. 職能資格制度の設計・・担当者

担当者の場合の重要要件はクラフティングの実践です。職能要件として明確化します。それは当社の担当者が行う仕事、当社が担当に求める能力は、ルーチンの業務処理ではなく、創作・創造行為であることを明記することになります。

【担当者：一般職コースの事例】太文字は重要な部分です。 図表4

等級	政策の実践	リーダーシップと人材育成
一般職3級	<ul style="list-style-type: none"> ①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこむ補佐ができる ②部門の年度計画（戦術政策）の立案の補佐が出来る ③部門の年度計画に基づいた担当部署の年度計画（戦術政策）が立案できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ⑤年度計画内の課題を部署メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる ⑥担当するクラフティング分野での能力向上に努め成果拡大が図れる 	<ul style="list-style-type: none"> ①率先してクラフティング実践に取り組み、後輩に模範をしめすことができる ②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える後輩を育てることができる ②後輩の長所・短所を正しく把握して適切なクラフティングのOJTが実施できる
一般職2級	<ul style="list-style-type: none"> ①全社および部門の戦略方針および戦術方針を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題を自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に組み入れることができる ③自らの実務計画（クラフティング計画）を月度のPDCAに落とし込み、継続して実践できる ④状況の変化に合わせて計画修正を行い期する目標を達成できる ⑤部署のメンバーの課題実行の提言・サポートができる 	<ul style="list-style-type: none"> ①先輩社員としてのリーダーシップを発揮して部署メンバーの意欲付けを図ることができる ②後輩のクラフティングの現状を正しく掴んで適切なクラフティングのOJTが実施できる
一般職1級	<ul style="list-style-type: none"> ①全社および部門の戦略方針および戦術方針の概要を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題が落とされた自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に取り組むことができる ③自らの実務計画を月度または週でスケジュールリングして実践し時間管理ができる ④状況の変化に合わせて行動修正を行い期する目標を達成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ①OJT、OFF-JT、自己啓発を通じて自らの業務スキルの向上に努めることができる ②部署の業務がスムーズに進むよう協力、協調できる ③後輩社員の「ブラザー」としての役割を果たすことができる

職能要件の整備に伴い、職能資格制度上の昇格および降格基準も設定します。ステップ2規模の企業ですと、昇格基準もすべて「社長の裁量」となりがちです。しかし、社員の意欲向上、長い目で見た時の能力向上上の目標設定、企業人としての生活設計等の側面から、明確な公示できる昇格のルールが必要です。それは貴社が次の成長ステップへ上がる促進剤の一つともなります。

昇格基準は考課結果を点数化して、基準点数に達した場合に上位等級に昇格することとします。そこに試験や社長面接なども組み入れていきます。

ポイント解説

一般職の要件の重要部分のポイント解説

【一般職コースの事例】 **太文字**は重要な部分です。

図表 5

等級	政策の実践	リーダーシップと人材育成
一般職 3級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこむ補佐ができる ② 部門の年度計画（戦術政策）の立案の補佐 が出来る ③部門の年度計画に基づいた 担当部署の年度計画（戦術政策） が立案できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ⑤年度計画内の課題を部署メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる ⑥担当するクラフティング分野での能力向上に努め成果拡大が図れる	①率先して クラフティング実践 に取り組むこと ② 中堅社員 には部署（＝小さな部門）の年度計画の立案を行わせることも 管理者育成のためには重要 です。戦術立案と転換能力を早い時期から育成していきます。
一般職 2級	①全社および部門の戦略方針および戦術方針を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題を 自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に組み入れる ことができる ③ 自らの実務計画（クラフティング計画） を月度のPDCAに落とし込み、継続して実践できる ④状況の変化に合わせて計画修正を行い期する目標を達成できる ⑤部署のメンバーの課題実行の提言・サポートができる	① 先輩社員 としてのリーダーシップを発揮し、メンバーの意欲付け ② 若手社員 には「クラフティング」を「計画性」を持って進めていくことを規定します。
一般職 1級	①全社および部門の戦略方針および戦術方針の概要を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題が落とし込まれた 自らの実務計画（クラフティング計画） に適切に取り組むことができる ③ 自らの実務計画 を月度または週でスケジューリングして実践し時間管理ができる ④状況の変化に合わせて行動修正を行い期する目標を達成できる	①OJT、OFF-JT、自己啓発を通じて 自らの業務スキルの向上 に努めることができる ②部署の業務がスムーズに進むよう協力、協調できる ③後輩社員の「ブラザー」としての役割を果たすことができる