

# 昇格も降格も ある人事

— 柔軟なアップ・ダウンが可能な昇・降格制度の作り方・進め方 —

青山人事コンサルティング株式会社 代表取締役

佐藤 純

## ■ 適材適所を実現する、より柔軟な制度の提案

「若手を抜擢したい」そして「成長の止まったベテランをどうにかしたい」という経営ニーズは依然強い。景気変動や人材市場動向に関わりなく、常に合理的な適材適所を志向するならば、柔軟なアップ・ダウン人事は避けられない課題と言えよう。しかし、現実には硬直した人事制度が壁になっていたりする。滞留年数の縛りや、降格の仕組みの欠落などが指摘されるところだ。

本稿では、この課題にメスを入れる画期的な試みを紹介、提案する。要点は、時価の能力発揮を期待する「最新スキル職群」と蓄積能力の発揮を期待する「保有スキル職群」に処遇系統を分け、相互の移動も可能にしたところ。当然、降格が伴う部分では不利益変更の問題をクリアする必要はあるし、極端な運用を避ける工夫も求められる。が、それらは、知識・良識とテクニカルな課題でもある。むしろ最大のハードルは、“職能は年齢とともに蓄積されるが、一方で現状維持・衰退化も起こる”という実態を、大前提として容認できるかどうかではないか。さらには、ネガティブなイメージを払拭した設計・運用ができるかどうか。人事の力量が試される場面かもしれない。

(編集部)

### ■ 佐藤純 (さとう じゅん) :

総合電機メーカーを経て独立。オーダーメイドの人事制度の提案と、丁寧なコンサルティングをモットーに人事・賃金・評価制度の導入支援を推進。ITSSを活用した人事評価制度、コンピテンシーの設計・活用などにも詳しい。人事コンサルティングの他、セミナー、講演、執筆等で多方面に活躍中。著書に『半期年俸制度の導入』『コンピテンシー・ディクショナリー』ほか。社会経済生産性本部講師、東京経営者協会会員、社会保険労務士。

### ■ 連絡先：青山人事コンサルティング(株)

〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15 ウィン青山902

●E-mail : aoyamajinji@jcom.home.ne.jp

●TEL : 03-3470-7791 ●FAX : 03-3470-7792 ●ホームページ : <http://members3.jcom.home.ne.jp/aoyamajinji/>

## 構成

- 1 昇格・降格制度の悩みどころ
- 2 昇格・降格制度の事例の概要
- 3 昇格・降格に関連する用語の定義
- 4 昇格と降格に関する問題点
- 5 懲戒処分とは切り離して考える
- 6 現実にみられる職能の現状維持と衰退化
- 7 制度導入に当たっての課題
- 8 昇格・降格制度の具体像  
(1)人事制度の基本思想の確認／(2)昇格・降格の規定策定／(3)人事評価制度の設計／(4)職能要件の事例／(5)等級別の自動昇格と査定昇格の設定／(6)ポイント制の昇格・降格基準の事例／(7)昇格・降格の審査と決定の事例
- 9 昇格と降格の運用
- 10 昇格・降格における賃金変動  
(1)昇格給の設定／(2)降格への対応／(3)賞与と退職金への反映
- 11 降格者への配慮  
(1)予告制度の導入／(2)異議申し立て制度の整備／(3)再チャレンジ制度の設定
- 12 新「昇格・降格制度」の評価
- 13 今後の課題