

スキルマップを人事制度に活用するには？

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://jinji.jp>

リスキリングやアップスキリングといったキーワードに注目が集まり、社員のスキル教育に力を入れる企業が増えています。このような背景のなかで、人材育成だけでなく、評価・処遇においても社員のスキルに着眼したいという声を耳にします。具体的には、人事評価や昇格判定にスキルマップを活用したいといったものです。そこで本稿では、スキルマップを人事制度に活用する際のポイントを解説します。

■①スキルの有無だけで人事評価・昇格判定はできない

スキルマップを人事評価や昇格判定に活用する場合、それぞれの目的や人材を観る視点を理解したうえで活用方法を検討することが肝要です。人事評価・昇格判定の目的を整理すると、以下の通りです。

<人事評価>社員のパフォーマンスを測定し、査定反映することが主たる目的。そのため、評価期間中におけるパフォーマンスを「業績・成果」「役割」「行動」「意欲・態度」など様々な観点から測定する。

<昇格判定>昇格の見極めを行うことが目的。そのため、仕事のパフォーマンス、経験値の有無、昇格後に必要な知識・技能の有無といった様々な観点から見極めを行う。

スキルマップは、効果的な人材育成や効率的な人材配置への活用を目的とし、業務遂行に必要なスキルを細かく定義し、スキルの保有状況を可視化するツールです。スキルの有無という限定的な範囲でしか人材を観ていません。人事評価や昇格判定とは人材を観る視点や範囲が異なります。したがって、スキルの有無だけで人事評価や昇格判定を行えないことに留意しましょう。

この点を踏まえると、行動・能力面の人事評価をスキルマップに丸ごと置き換えるといった活用方法は避けるべきです。例えば、以下のような方法で人事評価や昇格判定に活用することが現実的です。

人事評価：目標管理制度において、スキルマップから今期取得するスキルを目標として設定するルールとする。

昇格判定：昇格判定要素の1つに、スキルマップ上のスキル取得度合いを盛り込む。

■②汎用性・耐久性を意識した制度設計を行う

業務遂行に必要なスキルは、本人の担当業務やキャリア志向により異なります。スキルマップを人事評価や昇格判定に活用する際は、このことを念頭に置いた制度設計が必要です。望ましくない設計例を挙げると、昇格基準の一部に細かなスキル単位（例：顧客との関係構築に必要なコミュニケーションスキル）で昇格判定に必要なスキルを盛り込んでしまうことがあります。このような設計にしてしまうと、制度運用において、次のような不具合が出てきます。

- (1) 昇格基準に記載されているスキルを必要とする社員とそうでない社員が存在する。後者の場合、昇格基準として機能しなくなる。
- (2) 上記を回避しようとする、昇格基準にスキルを網羅的に記載する必要がある。その場合、制度運用が煩雑になる。

このような不具合を回避するため、「主担当業務のスキル項目はすべて○点以上」といった具合に汎用性のある形で設計しましょう。

また、汎用性のある設計を行うことで、スキルマップ自体がアップデートされた場合も人事制度側を見直す必要性がなくなり、人事制度の耐久性も担保できるメリットがあります。

今回はスキルマップを人事制度に活用する際のポイントを解説しました。人事評価や昇格判定にスキルマップを活用することは、人材マネジメントに一貫性を持たせることにもつながります。今回の解説を参考に、実施を検討してみてくださいはいかがでしょうか。