

昇格判定の論文審査を育成手段として活用する方法

松本 真樹 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 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://skg-od.jp>

昇格試験の一環として論文審査を実施している企業は少なくありません。しかし、筆者がコンサルタントとして支援を行うなかで、論文審査の運用が形骸化している、という話をよく伺います。

具体的には、運用を重ねるうちに、論文の合否判定の基準が判定者間で次第に共有されなくなり、最終的には定められた字数さえ満たせば内容の良し悪しは問われなくなってしまった。あるいは論文審査で一度不合格となった際に、再度合格に導くための指導が困難であるために、不合格者を出さない運用にしている、などです。

一方で筆者の支援先で、論文を昇格判定の手段としてではなく、育成手段として有効活用したという事例もあります。

本稿では、育成手段として論文を活用する方法について解説します。

■①昇格後の役割認識の促進

非管理職相当の等級から管理職相当の等級に昇格する場合、あるいは課長相当の等級から部長相当の等級に昇格する際は、それまでとは期待役割が大きく変化します。スムーズに昇格後の役割に沿って活躍してもらうために、期待役割の変化をなるべく早いタイミングで本人に理解してもらうことが肝要です。論文を育成手段として活用する方法の1つが、そのような昇格後の役割認識を促すというものです。

具体的には、課長昇格の場合であれば課の問題点について、あるいは部長昇格の場合であれば部や全社にまたがる問題点について、解決策、そしてアクションプランを論文としてまとめてもらう、などです。

その際に昇格後の立場・視点で考えることを通じて、昇格後の役割認識の促進に寄与するでしょう。

あるいは実行性の担保に向けて、論文に書かれた内容を、翌年の個人目標として課すことも効果的でしょう。

■②キャリアの振り返り機会の提供

論文を育成手段として活用する方法の2つ目は、キャリアの振り返り機会として論文を活用することです。日々の業務に追われるなかで、自身のキャリアプランを見失いがちになってしまう状況も少なくありません。そこで、定期的にキャリアの棚卸を行い、改めて自身の今後のキャリアを見つめ直す機会を持つことは、目の前の業務や自身の成長により積極的に取り組めるようになるうえで有効な手段の1つといえます。

具体的には、これまでの業務経験や自身の強みを振り返ったうえで、将来的にどのようなスキルや成果を目指すのかを論文としてまとめてもらう、などです。また、上位者が、配下の社員の能力や志向性を把握する手助けとして論文を用いることで、人材配置や育成計画の策定に役立てることができます。

以上のように、本稿では昇格試験における論文審査を、単なる昇格の合否判定の手段ではなく、社員が自身の気づきを得て内省するための育成手段として活用する方法を紹介しました。

昇格のタイミングは、社員にとって数年に1度の重要な機会であり、論文を有効に活用することで、昇格後の役割認識の促進やキャリアの振り返りといった自己成長の機会を提供し、今後の取り組みやキャリア形成を加速させる貴重なきっかけとなります。昇格者が新たな役割で成果を上げ、組織全体の成長に寄与するためにも、論文審査の目的を改めて捉え直し、育成手段として最大限に活用してはいかがでしょうか。