

戦略Note

役割ステージ別成長課題一覧

—— 滞留を防ぎ次の段階に挑戦させる育成支援マップ ——

(株)リクルート マネジメント ソリューションズ サービス開発部 山田 直人 / 木越 智彰

■役割にふさわしい行動変革を支援するために

一般社員からリーダーへ、あるいは管理職・専門職へと昇進・異動が行われるとき、当然、会社は本人に新しい役割行動の発揮を期待している。しかし、本人の意識・行動が変わらず、組織のパフォーマンスが鈍ってしまったという失敗は尽きない。また、成長を止めて現状にとどまり、新しいポジションに異動させようがない人材の滞留リスクも活性化を阻害する重い課題だ。

ただ、組織がフラット化され、定期異動もなく、モデルとなる先輩・上司も身近にいない職場環境では、成長が難しいのも道理といえる。従って、役割にふさわしい意識・行動は、自然に育つのを待つのではなく、組織的・意図的に育成していく必要がある。

そこで注目されるのが新しいステージへ移行を図る際のプロセスだ（本稿では「トランジション」という）。新しい役割に挑戦させる「入口のサイン」を捉え、トランジションを促進させる体験を積ませ、伸ばす（抑える）意識・行動を理解させ、さらに次のステージに進むための「出口のサイン」まで見届けることができれば効果は大きい。本稿では10のキャリアステージを設定し、各段階でのトランジション課題を公開している。成長支援マップとして活用できれば組織力も格段に強化されるだろう。（編集部）

CONTENTS

【解説】

- 役割転換不全から抜け出すためには？
- ボーダー社員の3つのパターン
- ボーダー社員が増加してきた背景
- 役割転換を意図的・計画的に進める
- 役割ステージを転換する“トランジション”
- トランジションを達成する5つのプロセス
 - (1) トランジションの入口のサイン
 - (2) トランジションを促進する体験
 - (3) トランジションを促進する周囲の関わり
 - (4) トランジションの核心となる意識・行動
 - (5) トランジションの出口のサイン
- 10の役割ステージとトランジションの関係

【役割ステージ別成長課題】

- 役割ステージ1 Starter
- 役割ステージ2 Player
- 役割ステージ3 Main Player
- 役割ステージ4 Leading Player
- 役割ステージ5 Manager
- 役割ステージ6 Director
- 役割ステージ7 Business Officer
- 役割ステージ8 Expert
- 役割ステージ9 Professional
- 役割ステージ10 Corporate Officer

■山田直人（やまだ なおひと）

新人若手社員教育、中堅社員教育、マネジメント教育など幅広いテーマで企業社員向けのトレーニングプログラム開発に従事し、現在トランジション・デザイン・モデル開発プロジェクトリーダー。著作に『企業における役割転換の促進要因と転換内容に関する研究』（人材育成学会論文発表）。実践支援プロジェクトにて研修の効果・価値を高めるための施策の研究・開発も担当。



■木越智彰（きこし ともあき）

新人・若手向けを中心とした研修サービスの開発および、中堅中小企業向け「低単価・短時間研修サービス リクルートラーニングクラブ」のサービス立ち上げに携わる。



■(株)リクルートマネジメントソリューションズ

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー TEL: 03-3211-6000 ホームページ: <http://www.recruit-ms.co.jp/>
※「トランジション・デザイン・モデル」をまとめた書籍『部下育成の教科書』（ダイヤモンド社/2012年3月8日）が近刊。