

# コロナで一変!

先進事例をもとに  
今後への活路を  
見出す

# 金融機関の働き方改革

松久晃士

株式会社ワーク・ライフバランス

第5回

## コロナ下でも後回しにしてはいけない人材育成

**Q** 新型コロナの影響によって業務が忙しく、新人への指導にあまり時間をかけられませぬ。効果的に育成するにはどうしたらいいのでしょうか?

**新** 型コロナウイルスの長期的な影響で、「人材育成が後回しになってしまっている」という声を聞くようになった。

ここで、皆さんに改めて考えてもらいたいことがある。それは「育成の目的とその方法」だ。コロナ禍以前も繁忙期は何度もあったと思うが、その度に「新人に指導している暇はない」と後回しにしてきてはいなかっただろうか。だが、その考え方は間違っている。忙しいから時間が取れないに成長できるだろう。

「新人の育成に時間をかけないから忙しくなっている」のである。仕事を渡せる相手を育ててこなかったから、多くの業務を抱え込むことになってしまっているのだ。

**効果的なのは「自分でやってみる」こと**

人材育成の最大の目的は、一人では成し遂げられない仕事(成果)をチームで成し遂げることにある。これを踏まえると、人材育成はどんなと

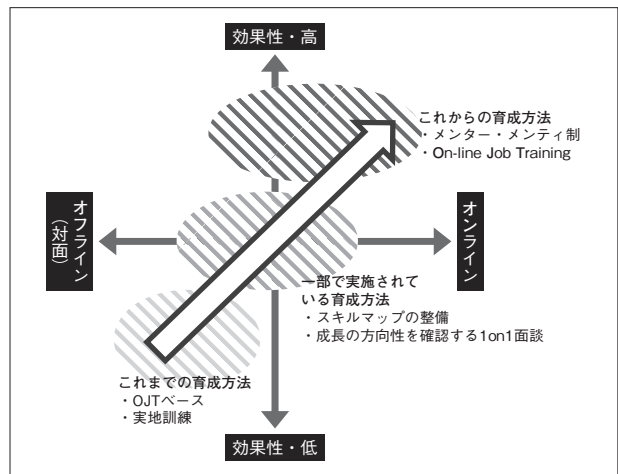
きでも優先順位が高いことが分かるだろう。

そうはいつても、実際に忙しいのだから多くの時間を割くことは難しい。そこで、人材育成の方法そのものを再検討してみよう。

ポイントは新人に「人に教えてもらう」以上に、「自分でやってみる」ことのほうが効果的だと伝えることだ。例えば以下のような方法が挙げられる。

- ①「マニュアルを読みながら業務の説明を聞く」のではなく「先輩の仕事を見ながらマニュアルを自分で更新する」
- ②「先輩のお客様対応の様子を見る」のではなく「先輩のお客様対応で気付いたことをフィードバックする」

### ●育成方法はどのように進化するか



②については、違和感を持った人も多いかもしれない。だが、新人に限らず、誰もが常に成長を続ける必要があるため、先輩が後輩からフィードバックをもらうこの方法も先輩・後輩のどちらにも効果をもたらす良い方法なのだ。「なぜあのタイミングでこの話を切り出したのですか?」などと質問されることでお互

いに成長できるだろう。メンター制度は部署が異なる組合せも有効

さて、実際に人材育成はどう進めていけばよいのか。図表は、人材育成方法の進化をまとめたものだ。一番下がこれまでのやり方であるが、対面での「OJTベース」の実地訓練は効果が低く、今後は見直しが求められる。現在、一部の企業で実施されているのが、オンラインを一部使い「スキルマップ(必要なスキルを洗い出し、それぞれのスキルを一覧にした表)」を整備したり、上司との面談(週1回程度、本人が目指す仕事の成果とギャップ、周囲が

### POINT

- ★育成に力を入れなければ、仕事をいつまでも渡せずに自分自身を追い込むこと
- ★OJTは見直しが求められる。オンラインとオフラインの両方を活用しよう

求められてくるだろう。現在、一部の企業で実施されているのが、オンラインを一部使い「スキルマップ(必要なスキルを洗い出し、それぞれのスキルを一覧にした表)」を整備したり、上司との面談(週1回程度、本人が目指す仕事の成果とギャップ、周囲が

期待していることなどを話す)を行ったりする方法だ。さらに効果が高い方法としては、オンラインを多用した「メンター・メンティ制(幅広い視点からお互いに助言し合う方法)」がある。これは先輩・後輩に関わらず、部署をまたいだ斜めの関係で組み合わせることも有効だ。

管理職研修で人材育成をテーマに扱うと、必ず「私は部下に『いつでも聞いて』と伝えられている」と言う人がいるが、「『いつでも聞いて』では誰も聞かない」ということだ。上司から積極的に声をかけて初めて、部下は不安な点を口にすることができるのだ。● ぜひ肝に銘じてほしい。

まつひさ・こうじ

1万名以上のビジネスパーソンに働き方改革のアドバイスを提供。中央省庁・警察組織・研究機関など特殊性の高い業種・職種における働き方改革の支援にも定評がある。静岡県三島市在住。二児の父。すぐに実践できる働き方改革のコツをtwitterで発信中。(@MatsuhisaKoji)