

① 企業の人材育成はどのように変化したのか



今月の特集は、組織存続のために止めるわけにはいかない人材育成に注目。まず、国内の企業における企業内教育はどのような傾向にあり、個人の学びはどう変化していくべきか、各種データを基に考える。

リクルートワークス研究所
研究員・アナリスト
孫 亜文

2015年にリクルートワークス研究所に入所。「全国就業実態パネル調査」を担当。専門は労働経済学。博士(経済学)。



主任研究員
辰巳 哲子

働くことと学ぶことをつなぐキャリア教育や大人の学びを中心とした調査・研究を行う。専門は社会学(社会科学)。



1 はじめに

近年、企業の事業環境が大きく変化するなか、デジタル・トランスフォーメーション(DX)によるビジネスモデルの変化やそれに伴う企業主導のリスキリング(現職とはまったく異なるデジタル職種に転換するため、従業員のスキルを塗り替えること)についての議論が活発化しています。

個人の視点からは、人生一〇〇年時代、「教育・仕事・老後」

という単線型のキャリアではなく、マルチステージ化する生涯において継続的に学び続けることの必要性が問われています。二〇一八年以降、政府は「人生一〇〇年時代構想会議」などにおいてリカレント教育の重要性を説いてきていますが、個人の学び行動が重要視されるなか、「学んでいる」と回答した社会人は、多くの調査で三割程度に留まることが示されています。

このような環境のなか、企業の人材育成は現在どのような傾

2

OJTとOff-JTに代表されてきた企業内教育の変化

向にあり、今後、どう変化していくべきでしょうか。本稿では、日本企業の人材育成の傾向をデータから読み解いたうえで、後の個人の学び行動を加速するための在り方を、企業および個人の視点から考えてみます。

企業内教育は、ここ三〇年で大きく変化がみられています。従業員のスキル獲得方法の歴史

を見てみると、一九九〇年代までは、新入社員の長期雇用を前提にした内部人材の育成が行われてきました。長らく日本の企業内教育は、OJT(On the Job Training)とOff-JT(Off the Job Training)による階層別教育の二本立てであり、いずれも企業内教育の役割は、講師や先輩から企業としての「正統な考え方」を教え・伝えることでした。一九九〇年代後半からは、eラーニングが活発化し、企業は、隙間時間を使っ

②

コロナ禍でも機能する OJTの方法



長引くコロナ禍、これまでと違った営業形態を余儀なくされ、現場でのOJTの機会が思うように取れず若手育成に悩む方は多いだろう。もとより課題とされていた早期戦力化、離職防止、働き方の変革などの視点からも、OJTをよりよく機能させるコツを掴んでおきたい。

インスピレマネジメント
代表 前山 都子



人材開発コンサルタント、理念策定・浸透パートナー、キャッシュフローコーチ[®]、プライベートコーチ。百五銀行出身。営業店勤務後、行員の能力開発に係る企画・運営・指導に従事。計4店の支店長、研修所長等を経て現職。全国で講演、研修を実施中。著書に『金融機関管理職の戦略的マネジメント 成果をあげる力』。

1 今こそOJT復活のチャンス

皆さんは部下育成の「7…2…1の法則」をご存じでしょうか。

7…2…1の法則とは、「人が有益な能力を身につける際にどのような出来事が役に立ったか」について、アメリカの調査会社であるロミンガー社のマイケル・ロンバルトとロバート・アイチンガーが調査した結果によって導き出された法則です。それによれば、人は「七割を仕事経験」、「二割を上司からの

薫陶やアドバイス」、残りの「一割が研修や書籍」から学ぶとの調査結果を得たそうです。

つまり人は、様々な仕事上での経験をしながらか、上司からの薫陶やアドバイスを受けることで九割もの成長を果たすと考えられています。そして、この仕事経験と上司からの薫陶は、現場での教育でしか得られないものです。仕事を通じて人の成長を可能にする良質なOJTこそが、「人材育成の要諦」と言ってもよいのではないのでしょうか。

た頃から、管理職たちは短期目標の成果を求められ、OJTに「時間」や「人」を割けなくなり、OJTは形骸化していきました。以降、「人材育成は重要」と言われながらも、人材育成を担ってきたのはOfficerとS D S (self development system) の支援ツールといった過言ではないでしょう。

効果が得られています。しかし、在宅で不安を抱えたまま実施される新入職員研修や、オペレーター等のスキル習得研修に、オンライン研修の限界が見えたことも確かです。

そこで、結果的に現場でのOJTで指導せざるを得なくなりました。また、コロナウイルス感染リスクを避けて、来店される方の数が減少したことで、OJTに時間を使いやすい環境となつていきます。

そこで、コロナ禍の今、OJTを機能させるチャンスと捉えてみませんか。

人材育成のヒント

③ 渉外担当者の育成面談



人材育成において、管理者と部下のコミュニケーションを深めることは欠かせない。しかし、その質を高めることに悩む声は多い。最近、金融機関や有名企業が導入する「1on1ミーティング」のノウハウを取り入れた育成面談の方法を知っておこう。

1 人材育成に時代の変化

部下の成長を促すことを目的に、上司と部下が対一の面談を週一回から月一回と短いサイクルで定期的を実施する組織や管理者が増えています。私が保険会社に勤務していた時、圧倒的な成果を出しているマネージャーがこうした面談を一年前から実施していると聞いて、すぐに取り入れれました。始めてから知ったのですが、これが「1on1ミーティング」と呼ばれる人材育成手法だったのです。

この手法は、これまでの管理者と何が違うのでしょうか。

2 個人への対応が課題

これまでの管理者は、次のような傾向がありました。

- ・ 部下とのコミュニケーションはOJTで
- ・ チームミーティング、会議といった全体周知は定期開催
- ・ 個別面談は、上司が部下に伝えたいことがある時に随時実施

上司が話す側、部下は聞く側

このように、部下の理解や納得よりも管理側の効率が優先されたものでした。私がかつて渉外担当者だった時もそうでしたし、現在、研修講師として臨店しているJAの現場でも同様に

3

個人に焦点を合わせた人材育成

感じます。その結果、「若年層の離職」「個人の成績は個人の資質次第」「成績差拡大」「モチベーションの低下」といった個性の問題が顕在化し、個人への対応が課題となっているのが現状です。

「1on1ミーティング」の

大きな特徴は、次の二点です。

- ・ 部下が主役、上司は聞き役
- ・ 週一回、月一回と短いサイクルで定期的を実施する

部下一人ひとりに焦点を合わせた人材育成手法であることが、今、広く採用されている理

4

育成面談の進め方

(1) 考え方を整える

育成面談は、その心得を知らずに「とりあえず」で始めると

株式会社 KONOMI 人材開発研究所
葉英一



全国のJAでFST研修および管理者研修を実施中。1998年地方銀行に入行、2003年より外資系生保で営業5年、マネジメント10年を経て、2018年に独立。CFP。

④

目標達成に導く「マンドラート」



成長するための第一歩は、目標を立てること。仕事においては、年度当初等、自らの「達成したい目標」を立てることだろう。その際、目標を立て方、目標に対する向き合い方はどうか。また、周囲のサポートなど関わり方はどうか。今話題のマンドラートを紹介しながら考える。

日本コーチ協会東北チャプター会員コーチ
福地 均



前職で新人から管理職までの研修、CS・コンプライアンス研修などを担当。独立後、さらに総合的な人材育成を目指し、コーチング、CFP、アンガーマネジメントなどの知識を活用した講師活動を行っている。

1 大谷翔平、菊池雄星はこれでメジャーリーガーになった

岩手県出身の一人の青年大谷翔平選手が、アメリカのメジャーリーグの歴史を次々と塗り替えています。二〇二一年七月三日、メジャーリーグオールスターゲーム前日に行われたホームラン競争に、初めて日本人選手が登場しました。翌日のオールスターゲームには、ピッチャーで一番打者というメジャーリ

ーグでも初めての出場となり、全米を驚かせ、勝利投手となりました。

八月末で四二本塁打とホームラン王へ独走、そのうえ二〇盗塁し投手でも八勝。なんと今期の有力なMVP候補です。ある程度は期待していたものの、まさに想像を超えた活躍ぶりです。

活躍する選手が生まれたのでしようか。

大谷翔平選手成長の秘密を探っていくと、そこには花巻東高校野球部の佐々木洋監督、先輩部員の菊池雄星選手、そして同部が取り組んでいる目標設定シート（マンドラート）がありました。

していました。しかし、大谷翔平の素質を見抜いた佐々木洋監督は、菊池雄星を目指すのでは彼を超えることはできないと話します。

そして、野球部で行なっている目標設定シート（マンドラート）に出会い、達成すべき目標として「ドラ1、8球団」（ドラフト一位指名をプロ八球団から受ける）と記載します。ちなみに、菊池雄星の目標は「高卒でドジャース入団」でした。

菊池雄星の目標は、米国八球