

# 新人のやる気を引き出す! こんな工夫や制度を 営業店に取り入れよう

…… 岩瀬万里夫

新人が長く働くには「業務に対して前向きになってもらう」取組みが欠かせない。ここでは職場環境と仕事意識の改善につながる具体的な工夫や制度を紹介する。

## 工夫1

### 責任ある仕事を任せる

新人が担当できる仕事を任せて  
充実感や働く意味を見出してもらおう

**製** 造業は機械部品などの製品・商品を製造し、卸小売業はそれらを販売する——こうした目に見える物を扱う業界と違い、金融機関はお金という目に見えない商品を取り扱う。しかも商品の内容は、どの金融機関でも大差はない。それもあって、金融機関の業務内容は比較的分かりにくい。理屈上で分かった気がしても、実際に理解するのは難しい業種だ。

このため、新人は配属された営業店におけるわずかな経験で「金融機関の業務は自分のやりたいことと違う」「職業適性が合わない」などと短絡的に判断して、気持ちが退職に傾くことがあると思われる。

さらに営業店における業務は多岐にわたり、専門的な知識も求められる。一般的な新人教育では、短期間で各部署の業務を広く浅く経験させ、金融業務全般のイメージを把握させるが、時には雑用に近い仕事もある。すると「つまらない」「人材育成に積極的でない」と誤解されてしまう危険性もある。

### お客様からのお礼が 金融機関人としての喜び

そこで、新人であっても責任ある仕事を担当させて、金融機関で働く意味を感じてもらおうとともに、本人のモチベーション向上につなげよう。では、どのような業務を担当させればよいのだろうか。

仕事を通じてお客様に喜んでもらい、お礼の言葉をかけてもらう瞬間が充実感を得られる場面なので、こうした経験ができるような業務を担当させたい。

一例を挙げると、融資業務の中でも定型商品で保証会社付きの消費性ローンであれば、新人でも担当可能だろう。金融機関で融資を受け、マイカーの取得や子どもの進学を実現させることは、お客様の大きな喜びにつながる。そのお手伝いができることは担当者としての喜びでもある。

自身が任された業務でそれを感じてくれたら、金融機関で働く意味を見出してもらえる。

## POINT

- ・業務内容の分かりにくさが、新人の早期退職の要因に
- ・お客様の役に立つことへの喜びを体感してもらおう

## 工夫2

### ローテーションの期間を見直す 適性や希望に沿ったローテーションで スキルとモチベーションの向上を図る



**金** 融機関では、人材育成計画に基づいて戦略的に各部署の担当業務・部署を変更させる「ジョブローテーション」がよく行われている。一般的には、1つの部署で2〜3年の経験を積ませてから、他部署に異動させる。

新人教育におけるジョブローテーションは、短期間のうちに複数の部署を経験させることで、本人の能力開発を促すとともに新人の適性を見極めて配属に活かすために実施される。

加えて、新人に営業店実務を広く浅く経験させることにより、業務の全体像を把握してもらおうという狙いや、新人が将来のキャリアパスを描きやすくなるといったメリットもある。

その一方で、目的があいまいな異動や環境の変化によって、仕事への意欲が低下するデメリットもある。

ようやく仕事に慣れた頃になって他部署に異動するため、職場の仲間との関係性が築き難いなどの悪影響も指摘されている。新人は、目的を明示されることなく部署を転々と異動させられると不信感を抱いてしまう。時には退職を考えるきっかけにもなるだろう。

また、ジョブローテーションを行うと部署ごとに教育担当を配置しなければならぬ。人的・時間的な教育コストがかかるほか、当該部署のパフォーマンスが一時的に落ちるなどの問題もある。

金融機関はゼネラリストの育成を目的としてジョブローテーションを積極的に導入してきた歴史があるが、業務が多様化・高度化するにつれて専門的なスキルが必要になっている。リレーションシップバンキングや課題解決型金融の深化を求められていることから、同一支店での在籍年数や業務の担当年数を長期化する方向にシフトし始めている。

### ジョブローテーションは 新人との意思疎通が必要

新人についてもローテーション期間の長期化を図ることで、担当顧客とのコミュニケーションを一層濃くすることができ、より深く顧客ニーズに応えるこ

とが可能になる。これにより新人のスキルが向上したり、モチベーションの維持・向上につながったりすると考えられる。

ただし、ローテーション期間を長期化するには本人の適性や希望を考慮する必要がある。涉外担当としての適性に欠けている場合や本人にやる気がないにもかかわらず、一律に長期化すると、モチベーションの低下によるパフォーマンス悪化、適性を欠いた人員配置による顧客サービスの低下などのマイナス影響が大きくなる。

新人との十分な意思疎通と相互理解の下に、ジョブローテーションを行う必要がある。

## POINT

- ・短期間の異動・係替えは新人の仕事への意欲を低下させること
- ・ローテーション期間の長期化は、地域のお客様との関係強化やスキル向上の一助に