日経産業新聞　2007年（平成19年）5月10日（木曜日）

入社3年以内の離職3割

若者定着は上司の才覚

士気高める工夫が大事

○いらいら見せず笑顔

○時間作りヒアリング

厚生労働省の調べでは入社して三年以内に会社を辞める人が三割以上に達している。そんな若者にやる気を起こさせるのも上司の才覚次第だ。ストレスのかからない職場環境を作り、士気を向上させる心得をメンタルヘルスケア会社、EAP総研（東京・千代田）の社長で、「ココロを癒やせば会社は伸びる」などの著書がある川西由美子さんに聞いた。

EAP総研社長
川西由美子氏

指揮系統を明確化せよ

まず若手社員に嫌がられる社内環境の一例を挙げよう。課題を達成するため、上司は部下に仕事を割り振る。だが上司にすれば思った通りの成果をあげてくれない。部下からすれば自分の努力がわかってもらえない。それぞれの不満がストレスとなり、オフィスに重い空気が充満する。ビジネスの世界ではなかなか難しいが、なるべく上司は笑顔でいよう。

部下の仕事を上司が抱え込んでしまうのもよくある悪い例だ。部下はできない社員というレッテルを張られたと感じてしまう。上司も目の前の仕事に追われていると、組織に最大限に力を発揮させるのが役割の指揮官を失うことにもなるからだ。一緒に仕事をしている他のメンバーの士気も衰え、同じ組織にいるのに、意見交換さえまばらになってくる。

組織内で仕事を奪い合わない体質にし、指揮系統を明確にしよう。

若手社員のことを知る

川西さんは「仕事に余裕のあるうちに、若手社員を観察し、何ができるかを判断する。そのうえで、役割分担を明確にする」ことが必要だと指摘する。社員をよく知るにはカウンセラーの業界で「フレーミング」と呼ばれる手法が有効だ。

まず部下からの聞き取りを徹底する。定期面談や他のことをしながらでは効果が薄い。「『君のために時間を取った。何を考えているのか理解したい』と真正面から向き合うことが相手の胸襟を開かせる」という。

その際に重要なのが相手の事を先入観を持って見ないことだ。最初から決めつけていたのでは相手は「どうせ言ってもムダ」「怒られただけだった」と失望感を持ってしまう。最後の数分は部下にその面談にどういう意味があったのかを語らせることもポイント。「やりっ放しではない」と印象づけることができる。

事前に意見を整理させる

川西さんは「面談前の準備シート」を用意することを勧める。あらかじめ部下に手渡し、意見をまとめてもらっておく。シートに記載する項目の一つ目は「何が問題だと思うか」。先に部下に自分の意見を言わせることで、相手の本音を探る。

次は「その問題についてどう考えるか」。世代が違えば常識も違う。どうしてわからないんだと自分の考えを押しつけず、相手の意見を聞こうと謙虚になる。「その問題がどれだけ仕事の能率や意欲を低下させているか」も書いてもらう。

最後の項目は「よりよい解決策を見つける」。問題を解決するのはあくまでも上司の役割だが、まずは相手を知ることが大切と割り切って、丁寧に意見を聞く。そのうえで「部下と話したことはなるべくメモする。そしていい傾向があれば評価する姿勢も不可欠」と川西さんはいう。

組織に愛着を感じさせる

社員のモチベーションを向上させるには昇給制度の変更や社内競技会の開催などの手法がある。だが、士気を高めるための原点は所属する組織に愛着を持ってもらうことだ。「いい上司や同僚と一緒に働いている」と実感してもらえば、やる気がなくなることはないだろう。

そういう組織にするのが上司の最大の役割だ。上の立場にいる者が自分自身を含めた自分を取り巻く環境を、きちんと把握できれば無理な期待や要求をすることもない。組織がもたれ合いになることも避けることができる。突然、発注量が増えた時のように重圧がかかる場合でも、組織さえしっかりしていれば、一人ひとりにかかるストレスは軽減できる。

リーダーと若手の関係はスポーツ界でも同じだ。二〇〇六年サッカーワールドカップで日本代表主将を務めた宮本恒靖さんは「まずは一歩引いて、相手を徹底的に観察する。お互いがストレスを感じない距離感をつかむのがこつ」という。宮本さん自身、この手法で若手選手と気持ちを通わせてきた。

若手がすぐに会社を辞めるのは、思い描いた働き方と違う現実に直面し、もっと自分の力を発揮できる場所があると思い込むからだ。「社会を甘く見るな」と目くじらを立てても若者はますますそっぽを向くだけ。「もう辞めたい」と言われる前に、職場環境の改善を真剣に考えてみてもいいのではないか。

（北西厚一）

若手社員の士気を高めるポイント

1. 面談の機会を準備する
2. 本音で話しあえるよう配慮する
3. 話したことはなるべくメモする
4. 能力を判断し、適正な仕事を配分
5. 良くも悪くも評価を忘れない