

# 「ニサルメント」の目

## 若年社員は何故簡単に辞めていくのか？（その原因と防止策）

正規・非正規を問わず、一旦採用した従業員の定着率は一般的に低く、ひどいところでは一年以内に離職する割合が採用者の半分に及ぶという。本人にとっては結婚に次ぐ人生の大事な転機であり、採用する会社にとっても将来の稼ぎ頭になるかもしれない人材との貴重な出会いの場が、極めて生産性の低い状態になっていることは社会的に見ても大きな損失である。少子高齢化という時代背景があり、求人側・求職側双方にそれなりのやむを得ない事情があるにせよ、企業側のマネジメントによっては改善できる部分が多分にあるのではないだろうか。

### 自分探しのための求職活動

「七五三離職」という言葉がある。「新卒者で就職した者のうち、三年以内の離職率が中学卒で七割高校卒が五割大学卒は三割」という実態を表したものであるが、職を

求める若者自身が確たる職業意識の無いまま企業の生産現場に立ち、自分に合っているかどうか試しているからであり、また「いつ辞めてもアルバイトで食いつないでいけば生活には困らない」という逃げ場があるからである。かつてのように「兄弟が多いので、早く自活しないと住む場所さえ無く周りが困る」といった事情ではなく、子離れしない親が居ていつでも暖かく迎えてくれるからである。しかし、彼等の狙いとする「自分探し」の条件が従前よりずっと高度化していることも見逃せない事実である。誰でも出来ることをするのではない、自分の個性を発揮出来る、「自己実現欲を満たしてくれる職場」を探しているのである。こうした若者の行動を、「根性が無く軟弱で、理想のみ追い求めて転々と職を渡り歩く『青い鳥症候群』である」と一蹴する見方もあるかもしれないが、少しでもやり甲斐のある仕事に就き

たいという積極的な意欲の表れとも受け取れる。もしそうであるならば、彼等のお眼鏡に適わなかった企業の側にも責任の一端があると言える。企業としてもこれからは「独自能力」を発揮出来なければ生き残って行けない時代になってきているからである。

### 企業内にもニートがいる？

職を持たず就職の意欲も持たない若者をニートと呼んでいるが、専門家の調査によれば始めからのニート志願者は少なく、就職経験のあるニートが約三分の二を占めているという。彼等は一旦就職したものの幻滅して働く意欲を失ってしまった者、あるいは、何時までたっても希望する職に就けない正社員志望のフリーターがニート化してしまつた者達である。ニートか否かが働く意欲の問題であるとしたら、たとえ企業内に正社員として働いていても自分の仕事に意欲がもて

ず、生産性の低い働きしか出来なくなっている窓際族予備軍は実質的にニートと変りが無い。彼等に働き甲斐を与えられないでいる企業の責任であり、ニート問題も決して他人事ではないのである。労働市場や企業内における「仕事と能力との広義のミスマッチ現象」が全ての関係者にとって大きな損失を招くものであるなら、その解消に向けた、より積極的な取組みがあつてもよい。

### 働き甲斐を与える四条件

一般に意欲ある求職者が企業から知りたがっている事柄は以下の四点である。企業側がもしこれに的確に答え得るとしたら、間違いなく彼等の心を掴むことになる。

- ① 会社が目指している方向性は何か（↑経営ビジョン・経営方針）、
- ② そのために会社は今何をしているのか（↑経営計画上の位置づけ）
- ③ その中で自分はどんな貢献を期

待されているのか（↑役割分担）、  
④その貢献に対し、自分にはどんな見返りが期待できるのか（↑報酬）果たしてどれだけの企業がこの問い掛けに答えられるだろうか。また、新人に対し、どれだけ時間と労力を掛けてこれらのことからさせるよう努力を払っているだろうか。求人企業の多くが、ただ漫然と「標準以上の人材」を採用し、在りのままの就業現場を見せて数ヶ月程度マン・ツーマンのOJTを行った後は、専らその新人の適応能力に期待するという程度の対応に尽きるのではなからうか。そうした場合、殆どの新人は就業現場の実情が自分の想像していたものと余りにもかけ離れていることに一度は幻滅を感じるに違いない。一昔前の若者であれば我慢して曲りなりに適応を図ろうとしたのだが、離職や失業に抵抗感の無くなっている現代の若者はその壁を乗り越えようとする努力さえもしないのである。

## 求める人材と役割は企業 状況によって全く異なる

中小企業における若年者採用ニーズのトップに挙げられるのが

「将来の幹部候補生」である。そのような企業では、年数を掛けて社風に馴染ませると共に将来の事業を担っていきけるよう育成することを目論んでいる筈である。採用時には将来の熾烈な競争に勝ち抜ける戦力としての潜在能力を見抜かなければならないし、その後も、

	若年者（35歳未満）	中高年世代
就労観	働く意味が見出せない と実行に移せない	就労に義務感（働かないことは恥）
働く目的	自己実現欲の充足	経済的豊かさ
生育環境	物質的過剰の時代	物不足の時代
特 性	評価を気にし失敗を怖れるがプライドも高い	我慢強くかつ厚顔で打たれ強い

暗黙の内に期待を彼等に伝えてゆかなければならない。そのためには、自社の経営理念を明確に打ち出し、それを具体的な形や行動に落とし込んでいって、その企業独自の優れた社風（職場風土）を形成していかなければならない。新人は職場の雰囲気から敏感にその企業の社風を感じ取るのである。また企業は、将来柱となる事業を

明確にして初めてそれを担うべき人材の要件も明らかにできる。特に新規事業を展開しようとする際には、既存事業の組織風土が染み付いた社員を振り向けるより、新事業に合った素質の新人を教育した方が成功率は高いといわれる。企業の求める人材と役割は一人一人異なり決して同じにはならない筈である。逆説的に言うなら、そこまで突き詰めて採用要件を示さなければ意欲のある若者の気を惹くことは難しいということになる。

## 魅力的な人物を指導員に

若者は上司や先輩の背中を見て将来の自分の姿を思い描くという。特に新規採用者は最初に出会った上司や先輩の影響を強く受け、恰も白い布を染めるように後々まで引継がれることが実証されている。したがって新人に付ける最初の指導員は極めて大切である。メンターに相応しい魅力的な人物をあてがい、良い意味での洗脳を図るべきである。それには先ず良きメンターになり得る模範的な中堅社員づくりに努めなければならない。

## 褒めずに「認めて」育てる

現代の若者は褒められ煽てられて育ってきた。しかし「褒める」ことは「叱る」ことと同様、外生的要因によって影響力を行使することであって、いわば「親子の関係」に終始し、自立化を図る上ではマイナスとなる。仕事に対する意欲は、外生的要因によって動機付けられているうちは偽りであって、体内から内生的に込み上げる使命感とも言うべきものがあって初めて本物となる。若社員との関係を「親子の関係」から「自立した大人の関係」に切り替えることによって彼等自身の中にある内生的動機に訴えかけるのである。それには上司のコミュニケーションスキルを向上させる必要がある。

その際、過剰に期待したり短期間で成果を求めたりすると却って本人を追い詰めてしまうことになりかねない。現代の若者は社会的人間関係が希薄な中で育ってきたため相手との距離感が掴めず、僅かな人間関係の躓きから「うつ病」に陥り易いので注意が必要である。

（中小企業診断士 新井将平）