

心が折れやすい部下を どう育てるか

ストレスに負けない営業店のつくり方

帝京平成大学
現代ライフ学部教授 渡部 卓

小さな失敗や上司からの些細な叱責に強いストレスを感じ、心を病む若手が増えている。本稿では、職場のメンタルヘルス対策の第一人者による「心が折れやすい部下の育て方」を紹介する。



筆

者は、モービル石油、日本ペブシコ、日本シスコシステムズという外資系企業での営業職やマネジメント職を経て、2003年から職場のメンタルヘルス、ハラスメント対策のコンサルティング業を行っている。

外資系時代は、昼夜関係なく本国の経営幹部とやり取りをし、外国人を含む多くの部下のマネジメントを担っていた。メンタルヘルスのコンサルティング業を始めてからも、日本だけでなく中国の数

多くの企業の経営者や管理職の話を知ってきた。また、早稲田大学などで10年近く教壇に立つてきたので、若者の言動にも日々接している。

心が折れやすい若手社員はここ数年で増加している!?

そんな中、ここ数年、若手社員に顕著な変化を感じている。筆者の研修を受講した管理職の方々から、「心が折れやすい若手が増えてきた」という声を頻りに耳にす

るようになったのだ。

「基本的なアドバイスをしたつもりなのに、部下に泣かれてしまった」、「ちょっと叱っただけのつもりだったのに、部下が翌日から会社に来なくなった」。このような声を、金融機関をはじめとする幅広い業種の企業で聞く。

そこで、自身のマネジメント経験と心理カウンセリングの経験・知識を用いて、心が折れやすい部下の育て方を研究するようになった。その成果を「折れやすい部下

の叱り方 「聴く力」を伸ばす

カウンセリング・スキル』（日本経済新聞出版社）などの著書にまとめて刊行したところ、大きな反響をいただいた。そして、多くの企業で研修をさせていただく中で、心が折れやすい部下の育て方についてさらに見識を深めることができた。

本稿では、心が折れやすい部下の育て方について、筆者が重要と考えるいくつかのポイントを紹介したい。

1 心が折れやすい部下の特徴を知る

心 が折れやすい部下は、20歳代の若手を中心に増えている。なぜ、心が折れやすい若手が増えているのだろうか。

それには、次の①～⑦のような要因が複合的に作用していると考えられる（図表1）。

- ①日本企業のピラミッド構造が崩壊して組織がフラット化し、上司と部下の関係に変化が生じた
- ②成果主義の導入によってプレイングマネージャーが増加。上司に部下を育てる余裕がなくなったことで、部下が職場に適応しきれていない
- ③親世代の長引く不況とリストラを目の当たりにしてきたため、若手社員は働くことへの希望が薄れている
- ④ゆとり教育の影響で、自己愛やプライドが強くなっている
- ⑤両親や社会の過保護・過干渉により叱られた経験が少なく、スト

レスへの抵抗力が弱い

- ⑥価値観が多様化し、若手は様々な選択肢を視野に入れていた
- ⑦高画質のテレビやIT機器の普及を通じ、プロスポーツ選手などのスーパースターを身近に感じられるようになったため、理想が高くなり現実とのギャップが大きくなってきている

プライドの高さと自己愛が折れやすさの中心的な要因

筆者は、若手社員の心の折れやすさの要因について、その中心には「プライド」や「自己愛」があると考えている。これは、40歳代以上の世代と比べてみるとよく分かるはずだ。

私を含む40歳代以上の世代では、大学を出れば会社員になるのが一般的で、一生一つの会社で勤め上げることも普通だった。一方、今の若手社員は、ゆとり

図表1 折れやすさの要因

- ①日本企業のピラミッド構造の崩壊
- ②成果主義の導入
- ③親世代の長引く不況とリストラ
- ④ゆとり教育の影響
- ⑤両親や社会の過保護・過干渉
- ⑥価値観の多様化
- ⑦IT機器等の普及

教育や価値観の多様性ゆえに、自分の個性や可能性、人生の選択肢を重視している。人生に対する理

想やプライドが高くなり、自己愛も強い。理想が高いと現実とのギャップが大きくなり、不満や不安が増幅していく。

また、プライドが高く自己愛が強い反面、自尊心に仕事のスキルや成果が伴わなければ、ちょっとした叱責で自尊心が傷つけられ、心が折れてしまう。これが、「心が折れやすい部下」の心の仕組みである。

したがって、心が折れやすい部下を育てる力には、部下の「自尊心」に配慮することといえるだろう。

2 ストレスに負けない職場環境をつくる

こ こからは、心が折れやすい部下を育てるために必要とされる三つのポイントを紹介しよう。

1. 折れやすい部下を育てる基本は「傾聴」

最も重要な一つのポイントは上司の「傾聴」である。自己愛の

強い部下に対して、言い分を聴くことなく一方的に叱責しては、部下の自尊心は傷つけられ、心が折れてしまう。アドバイスをにせよ、叱るにせよ、上司には「傾聴」の態度がまず必要だ。

では、「傾聴」とはどのようなものだろうか。それは、「き