

ぎふ専研レポート 働き方・生き方こころの軸⑨

「同僚や部下が辞めていく」

中小企業診断士 大野 実雄

1 辞めた真因を掴む

①多くの会社の過去を振り返れば、会社を辞めていく人が少なからずいます。縁あって入社され、共に働いていた仲間が会社を去っていくことは、いかなる理由であれ、大なり小なり一抹の寂しさを感じます。また、期待していた部下ともなれば、その上司や経営幹部は残念なこと、この



3 上司と部下との関係

ことでもあります。そのへんのところで大いに悩み、迷いもします。②職場や仕事というのは、ある種の厳しさがなければ好ましい方向に進みません。また、ビジネスパーソンとしての成長面においても、自他共にムチを打って努力せねば、能力開発や人間性の陶冶は図れません。それだけに血の通ったぬくもりが必要であり大切だと考えられます。

2 主な課題

- 1. コミュニケーション不足
○ 日常的な対話が足りず、お互いの価値観や期待を理解し合っていない。
2. マネジメントスキルの欠如
○ 上司に部下の個性やモチベーションを引き出すスキルが不足している。
3. 上司と部下との相性の問題が放置されている
○ 人間関係の相性問題に気づいていながら、何も対策を講じていない。
4. 組織文化・風土の問題
○ 率直な意見が言えない風土や、「上には逆らえない」という雰囲気。
5. 退職者の声を拾っていない
○ 離職理由のヒアリングが不十分で、

上ないものであり、機会損失も決して少なくありません。しかし、安っぽい感傷論のみで、これらのことを受け止めていては、ならぬ改善は出来ませんし、悪い方向へ行くばかりが経営の常であります。要は、何故辞めたのか(厳密に言うとは、辞めたくなったのか)の本

当の原因(真因)を掴み、二度と同じ轍を踏まないよう対策を講じていくことが大切なのであります。②今まで辞めていかれた人の中には、その人の同僚や部下、あるいは上司や経営者から見て、「いてもらって困る」とか、「いい方が悪い」という人もおられたのではないかと思います。しかし、こういったケースであっても、本人から退職の申し入れがある前に、日頃どのような指導をしてきたのか、どのように接してやってきたのか、もつと他に活かす場もなかったのかというのを反省してみる余地はあろうかと思えます。③かく言えば、「そんなことは判っているが、その頃の我が社はそんなことをしたくても、やっていた」という余裕がなかった」という反論が想像されますが、確かにそのような背景であったであろうとも斟酌しますし、それらのことを理解の中に入れておく必要があると考えます。④しかし、今となってはそのようなことは通用しないし、「……余裕がなかった」では同じ繰り返しで、反省も改善も期待できません。このように考えると、人が辞めていく…という件に関しても、「プロセス」に

同じ問題が繰り返されている。③解決策
1. 定期的な1対1ミーティングの実施
○ 上司と部下の間に「話せる場」を意図的に設け、早期に不満やギャップを吸い上げる。
2. 上司向けのマネジメント研修の実施
○ コーチング・フィードバック・ア

ンガーマネジメント等のスキルを体系的に身につける。
3. 部署横断の360度評価の導入
○ 上司のマネジメントを部下・同僚・他部署からも評価することで、主観だけで判断しないようにする。
4. 配置転換の柔軟な運用
○ 相性が明らかに悪い場合、転属や別のチームでの勤務を検討。
5. エグジットインタビュー(退職面談)の徹底
○ なぜ辞めたのか本音をヒアリングし、パターン化して今後の改善につなげる。
6. 第三者によるカウンセリング制度の整備
○ 産業カウンセラーや外部専門家と連携し、部下の心理的サポートを強化。

4 アンガーマネジメントの勧め

①アンガーマネジメントとは、怒りの感情を適切に理解し、コントロールして、建設的に対応するための心理的スキルや考え方のこと。単に「怒らないようにする」ことではな



2 自己は気がつかない

①人は自分に気がつかないまま、己の言動で多くの人の心を傷つけてきたかと思うとぞっとします。ちよつとした一言や表情・動作、モノの言い方、あるいは相手の人に対する判断といった点で反省するところは多々あります。それら一連の反省の中で、恐らく心が揺らぐことは、厳しく言ったり、厳しいことを要求すると相手はどう思うかな? 反感を持ったリ、リアクションが起きはしないかな」という

く、「怒りに振り回されず、状況に合った最適な対応を取れるようになる」ことが目的。②アンガーマネジメントの基本的な考え方
○ 怒りは自然な感情であり、悪いものではない…怒ること自体が問題なのではなく、怒り方や伝え方に問題がある。
○ 怒りの正体は「期待の裏切り」…自分が「うすべき」と思っていることと、現実とのギャップで怒りが生まれる。例…「部下は締切を守るべき↓守らなかった↓怒りが出た」
○ 怒りには「強度」と「持続時間」がある…強すぎる怒り、長引く怒りが人間関係や仕事の障害になる。

3 アンガーマネジメントの実践的スキル

- 1. 6秒ルール
↳ 怒りのピークは6秒。反射的に反応せず、6秒間意識的に間を取る。深呼吸や水を飲むなど。
2. 「うすべき」思考を見直す
↳ 自分の価値観を絶対視せず、他人の立場を想像して柔軟に考える。
3. メッセージは伝える
↳ 「お前はダメだ」ではなく、「私はこう感じた」と自分の感情に焦点を当てて伝える。



*参考文献:なぜ、御社は若手が辞めるのか(日経プレミアシリーズ) *本文とは異なる説もありますのでご了承ください。 *イラストはイメージです。

おの じつ おの
大野 実雄
中小企業診断士・販売士
●プロフィール
メーカー、経営コンサルティングファームを経てオオノ経営労務事務所開設。「変化には変化でしか対応できない」を企業支援の基本としている。著書に「売れるように売れば必ず売れる」「働き方・生き方こころの軸」「勝つ企業」等がある。

