

特集

ベテラン×若手 コミュニケーション実践講座

株式会社プレビス 代表取締役
法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科 兼任講師
徳山 誠

若者の確保・定着を図る上では、賃金や労働時間をはじめとする処遇の改善、適切な人事考課、休日・休暇の充実など、さまざまな要素があるが、職場内における良好なコミュニケーションもまた重要となる。特に建設業界においては、若者にとって身近で年の近い先輩が不在となるケースが多く、ベテランがその役割を担う必要がある。

そこで今回は職場においてコミュニケーションが果たす役割、若者とコミュニケーションを図る上でのポイントについて、キャリアコンサルタントである徳山誠氏に解説していただいた。
(編集部)

はじめに

昨年、厚生労働省委託事業の一環で「建設労働者雇用支援事業」として雇用管理研修・コミュニケーションスキル等向上コースが全国で開催されました。テーマは、「若者が生き生きと働ける魅力ある職場づくり」です。筆者も講師の一人として全国を回りましたが、受講者の方と触れ合うにつれ想像以上に若者が集まりにくく離職率が高い業界であることを実感しました。

その背景のひとつとして、ベテラン社

員といわれる層や管理職と若者との間に目に見えない厚い壁があるように感じられました。その壁は、「価値観の違いからくるもの」と言えば簡単ですが、やはり日常のコミュニケーションの壁ではないかと思います。

最近では、長時間労働や職場での上司と部下との関係性等が原因で、入社数年で退職をするケースをはじめ、最悪のケースでは若者が自殺するという事件さえ起きています。

せっかく入社した会社なのに若者はなぜすぐに会社を辞める、あるいは職場の誰に相談することなく自らの命を絶つと

というような行為に出るのでしょうか。

若者の確保・定着のためには労働条件等処遇の改善、休日・休暇の確保などさまざまな要素がありますが、実は、職場内における良好な人間関係、良好なコミュニケーションもまた重要な要素となるのです。

特に、建設業界においては、若者の建設業離れ・慢性的な人材不足により職場での年代ギャップが拡大しています。若者にとっては相談しやすく身近で年代の近い先輩がいないケースが多く、ベテラン社員や管理職がその役割を担う必要があります。「今どきの若者が理解できない」と逃げてばかりはられない現実があるのです。

今どきの若者の特徴

「ゆとり世代」とか「さとり世代」などという表現に象徴される現代の若者。ベテラン社員や上司にはなかなか理解しがたいことが多いのではないのでしょうか。何かにつけ「今どきの若い奴は…」

と愚痴をこぼしたくなることも多いでしょうが、それだけでは何も解決しません。離職対策や職場活性化の視点からも、改めて、日常の部下・後輩との接し方について考えなければなりません。

「ゆとり世代」は、親からも先輩からも教師からも叱られた経験の少ない世代で、叱られることに慣れていないためストレス耐性が低く、積極性に欠け指示待ち・受動的で、プライベートを重視する傾向があるのが特徴だといわれています。

一方、「さとり世代」は、過剰な物欲はなく浪費は避けるといわれています。さらに、結果重視で無駄な動きは好まずとても合理的です。マニュアル（トリセツ）重視で恋愛に関心が低いとされている世代です。

筆者は、キャリアコンサルタントとして今日まで多くの「キャリア相談・カウンセリング」を行ってきました。老若男女、年齢は16歳～70歳代までさまざまなキャリアを持った方々です。金融機関をはじめ大学や大学院でのキャリア相談・

表1 20代～30代半ばの若者の特徴

①	ゲームやインターネット社会で育ったせいかコミュニケーション能力が低下
②	人間関係を円滑にするために必要な社会的スキルが低下
③	欲求を抑えられたり外圧を受けた体験が少なく欲求不満耐性が低下
④	集団や社会に関わろうとする意欲が低下
⑤	自分の知識と実際の生活体験が遊離

キャリア開発の授業を担当しています。

そこで出会う20代～30代半ばの若者たちの特徴は表1 (p.3) の通りです。この世代は「リセット世代」と揶揄されることもあります。つまり、ゲームやインターネットの世界では失敗しても負けても簡単に何度でもやり直し(リセット)が可能です。自分の思いどおりにならない時も気軽にリセットして(人生を)やり直そうと考える世代ともいえます。リセットが効く世界では、耐えること、我慢することは覚えません。だから他人の痛みが分からず、相手に対する敬意・思いやりに欠ける行為が横行するなど、わがままに、自己中心的に振舞うようになるのです。

また、「言いたいことを言え」と言われても意見は言いません。それは、周囲が自分のことをどう評価しているのか、どう思っているのかなどと、他人の目ばかりを気にしているからです。自分に自信がないけど恥をかくのはイヤ、といった若者が実に多くなりました。

こうした今どきの若者の行動特性は、自分自身に社会に関わるうえでの自信のなさや精神的な弱さから、先輩や上司からのちょっとした指摘や発言に傷つきやすく、しかも立ち直りが遅い(下手)と指摘されます。そのうえ、傷ついたことを誰にぶつけるわけでもなく黙ったまま去って(辞めて)いくというのですから若者とベテラン社員や上司・先輩とのギャップが埋まることのないデフレスパイラルに陥るのです。

^{ひるがえ}翻ってベテラン社員であり管理職である「あなた」の若い時代はどうか。職場の上司から「そんなこともできないのか。荷物をまとめて田舎に帰れ！」なんて今では考えられないような厳しい言葉をかけられた思い出もあつたのではないのでしょうか。そんな時であっても、怒りよりも自分自身の力のなさに愕然とし情けなく悲しい思いが先行したものです。それが、「なにくそ! 必ず見返してやる!」などという奮起に繋がった、そんな時代でした。

しかし、これを今どきの若者に求めることも強いることもできませんし、してはいけない時代になりました。だからこそ、日常のコミュニケーションや関係性構築が重要になってくるのです。

最近はこの言葉が聞こえてくるようです。「面倒くさい世の中になったな」と。そうなんです、コミュニケーションを取る、それによって部下や後輩を育てるということは、ひと手間もふた手間も必要で面倒くさいことなのです。それを自然体に行えるようになれば間違いなく職場の雰囲気は変わります。ここでは、部下や後輩など「人を育てるコミュニケーション」について考えてみたいと思います。

ある若者の実例から

—コミュニケーションが重要な背景—

筆者の身近にいる若者(28歳、男性)の事例です。彼は、就職氷河期といわれ

る時期に就活をするのですが、もともとは公務員志望でした。結果は不合格で、仕方なく民間企業に応募するものの準備不足も手伝いことごとく不採用となりました。最後の最後で都内にある小さな専門商社に入社することができました。大卒の同期入社は彼を含め5名でしたが、毎年次々に退職し入社5年目には彼一人となりました。

彼になぜ同期が退職するのか質問したことがあります。その答えは、「給料（基本給）が安い」、「残業手当や休日出勤手当がつかない」、「相談できる身近な先輩がない」、「仕事に達成感がない。楽しくない」等々でした。手当等労働条件に関しては、どこまで彼が理解しているのか疑問に感じつつも、彼には失礼を承知で「それってブラック企業に近くない？」と思わず言ってしまったほどです。

彼に違う質問も投げかけました。「君はなぜ同期が毎年辞めていくのに残っているの？」と。すると、彼からは意外な答えが返ってきたのです。「営業所の所長が自分に厳しく指導してくれる。昼ご飯の焼き魚の食べ方に至るまで注意してくれる」、「営業マナーやきめ細かな所作の指導について叱ってくれ褒めてくれる」、「職場のおじさんたち（ベテラン社員）がよく声をかけてくれ、自分が役立っている感じがする」、さらには「お客さんが『あんたからなら買っていいよ』と言ってくれる」などと、とても嬉しそうな表情で話してくれました。

彼は入社3年目で、地方の営業所に転

勤になるのですが、そこに異動するまではいつ退職しようかと考えていたというのです。ところが、当初はあまり乗り気でなかった地方の営業所勤務で、賃金や労働条件を超えたモチベーションの源が見つけれられたわけです。

それが、上司やベテラン社員との生きたコミュニケーションであり、お客さんとの信頼関係だったのです。彼は日々自己肯定感を感じながら働いていたというのです。

ちなみに、その彼は、こうした働き方を通じて自分の特性・働く価値観を考え直す機会を得たようで、当初目指していた公務員に再チャレンジする決意をし、昨年の夏に会社を退職し独学で勉強し晴れて公務員になることができました。きっといい先輩になると思います。

誤解を恐れず言うなら、第三者から見るとブラック企業のような働き方であっても、当の本人にとってモチベーションが上がり居心地が良い職場であれば、人が育つことがあるのだなと実感させられた事例でした。改めてコミュニケーションの重みを知らされました。

日常ありがちな 「外的コントロール」

若手社員が自分の思うように行動してくれないときや思いどおりの結果が出ないときにどんな指導（コミュニケーション）をしていますか。また、若手社員がミスやトラブルを繰り返したときにどん



失敗した・成果を出せない若手社員に…

つつい取ってしまいがちな
上司・先輩社員の対応

- ・責任を押し付ける
- ・人格批判をする
- ・暴言を吐く など

外的コントロール

(無意識に出てしまう他責の態度)

- 若手社員のモチベーション低下
- 早期離職のリスク増加

■外的コントロール

な指導（コミュニケーション）をしていますか。

みなさんは、職場や現場での日常のコミュニケーションが大切であることはよく理解しているはずですが。若手社員の育成に欠かせないものであることもよく理解しています。しかし、頭では分かっているけれども、いざ現実となると行動に結びつかないことも少なくありません。

我々人間にはある特徴があります。それは、自分の期待どおりに人が動かないときや思いどおりに事が進まないとき、あるいは、納期が迫り強いプレッシャーが働いたとき、結果を求めるために無意識に取る行動があります。

それは、相手を批判したり、文句を言って責めたり、人格を傷つけるようなことを言ったりすることです。これは本来の指導ではなく、今回目指すべきコミュニケーションとも違います。「自分」中心の他責の態度であり無意識のうちに働く心理状態で「外的コントロール」（心理学）といいます。

これは日常の生活や職場でも十分起こりうることです。例えば、「上司や先輩、取引先などから傷つく言葉（暴言）を浴びせられた」、「質問しても無視されモチベーションが下がりがやる気をなくした」、「どんなに頑張っても認めてくれない」などという体験は、誰しも少なからずあるものです。「あの一言は聞き捨てならなかった。許せない!」、「完全に無視され腹が立った!」、「人前で罵倒され傷つき立ち直れなかった」等々の苦い思い出です。

この機会に、みなさんの職場や周辺の職場でこんなことは起きていないか見直して欲しいのです。ベテラン社員や管理職には気づかないさり気ない言葉や態度が、実は若手社員の心を傷つけていることが少なくないのです。

職場では、人と人とが良好な関係の下、安全かつ効率的に仕事を進めなくてはなりません。安全第一で生産性・品質向上を目指し、納期厳守が原則です。そこで求められるのは、良好なコミュニケ

ーションです。「外的コントロール」に基づく指導やコミュニケーションでは人は動きません。仮に「ハイ」と返事が返ってきても、そこには面従腹背めんじゅうふくはいの若手社員しかいません。

若手社員の動機づけ

—内発的動機づけ—

若手社員に限らず部下がイキイキと働くにはどういう条件が必要なのでしょうか。動機には「外発的動機」と「内発的動機」が存在します。

外発的動機づけとは、働く個人に対し、外部や他人によって提供される報酬（金銭的報酬に限らず昇進・表彰・上司からの承認等）による動機づけをいいます。端的には、頑張った分給料が増えた、ノルマを達成して表彰された、などという例です。

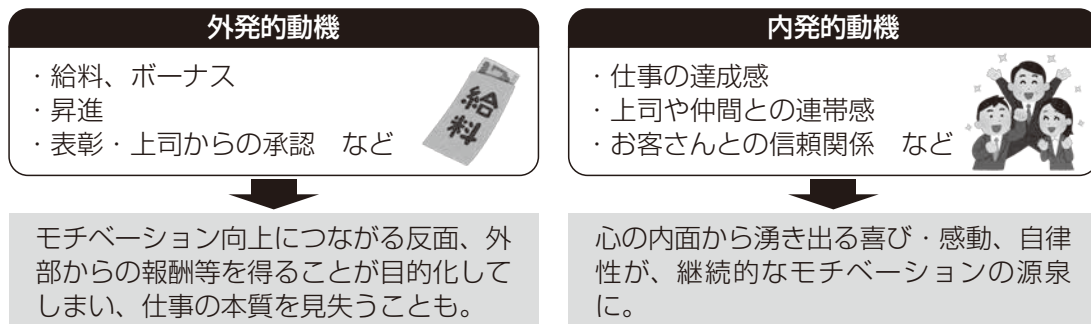
内発的動機づけとは、その人の達成感、成長感、有能感、自己肯定感（「自己を肯定する感覚」、つまり「自分は大切な存在だ」と感じる心の感覚）、自己実現など外部から受ける報酬以外による

動機づけをいいます。仕事が終わったときにお客さんや上司から感謝されまた頑張ろうと思った、などと高ぶる気持ちはこの例です。

どちらも大事な動機づけですが、外発的動機は何かを得るための動機づけであり、ややもするとそれを得るための手抜き（ルールや手順の簡略化・省略化）を選択させることになりかねない弱点があります。

それに対して、内発的動機は、自分で選択し決めた喜び（自律性）や仕事を通じて獲得する有能感（喜びや達成感）、さらには仲間と一緒に取り組んでいるという関係性や帰属性（他者からの受容感）など心の内面から湧き出るもので、これにはベテラン社員や上司であるみなさんとの接し方で、いかようにも変わるものです。

ノルマや上からのプレッシャーでは若手社員のやる気を引き出すことはできません。「～しなければならない」から「～したい」という気持ちに切り替えることが大切です。「自分で選んでいる」という意識・自覚が自発的な原動力になるの



■外発的動機と内発的動機

です。

そのために、みなさんが心得ておくべきポイントがあります。すぐにでもできることです。

- ①課題や目標が若手社員にとって、どういう意味を持つのかを話し合い、納得・合意を得ること
- ②成果に対しては報酬を与えることはもちろんですが、有能感や自己肯定感を高めるようなフィードバックや評価をすること
- ③他者と比較しないこと。その人の成長ぶりを認め、時には叱り、時には褒めてやること

という3点です。

企業や組織の中に、内発的動機で仕事をしている管理職・部下が多いところは必然的にイキイキし活性化した職場が存在するものです。みなさんの周囲を見回してください。何人の人たちが内発的動機によって働いていると感じていますか。

若手を育てるコミュニケーション

—あなた次第で職場が変わる!—

職場のコミュニケーションは、職場（現場）のリーダーの言動や態度が大きく影響します。具体的には、職場のコミュニケーションが活性化するか否かは上司・先輩次第だと言っても過言ではありません。とある職場のコミュニケーション事例（p.9）をもとに検討してみましよう。

この2つのケースの違いは何でしょうか。ケース①は、会話が1往復で終わっていますが、ケース②では何往復もしています。上司あるいは職場のまとめ役である立場の人は、コミュニケーションを活発にするためには、会話が2往復以上になるように心がけなければならないということです。

さらに、ケース①は、Y課長はパソコンの画面を見たまま話しています。Sさんの表情や態度などには目もくれていません。一方でケース②では、Y課長がSさんに気づき、先に挨拶していますがその際、パソコンのキーボードをたたく作業を中断し、Sさんの顔や日焼けしたことに気づき声をかけています。この違いは、部下にとっては大きな差です。ケース①だと、部下からの課長評価は、部下のことなど関心がなく自分中心の課長だといわれるでしょう。ケース②だと、日頃から部下の表情や行動をフォローしていて、さり気ない変化も気づいてくれ気軽に声をかけてくれる課長だといわれるでしょう。この違いこそが活気ある職場とそうでない職場との差となって表れるのです。

みなさん自身、あるいはみなさんの職場ではどうですか。会議は除いて通常の職場での会話が1往復で終わっているというようなことはありませんか。部下や同僚から何か聞かれます。すると「それはこうです」と答えます。これで終わると1往復だけの会話です。この1往復だけの会話を、みなさんからせめてもう1

■とある職場のコミュニケーション事例

職場の若手社員Sさん（男性、25歳）が土日を使って伊豆の民宿に泊まり大好きな釣りをしてきました。釣果も上々で、月曜日の出勤が楽しみです。みんなに自慢したいのです。月曜日の朝、出勤した際のSさんと、上司であるY課長の会話です。

事例①

Sさん：Y課長、おはようございます。土日に釣りに行ってきました。アジがめっちゃ釣れたんですよ（と得意満面で話しかけました）。

Y課長：（パソコンの画面を見ながら）おいS君、そんなことより、先週頼んだ仕事できたのか？ 早く報告してくれよ（とSさんの話には気にも留めません）。

Sさん：・・・（急に暗い表情になり席に着きます）。



事例②

Y課長：（Y課長がパソコンをたたき手を止め、Sさんの顔を見るなり）おはよう。どうしたその顔？ よく焼けているな。

Sさん：課長、実は、この土日に伊豆に釣りに行ってきたんです。それで焼けてるんです。

Y課長：へえ～釣りかあ。しばらく行ってないなあ。・・・ところで釣果はどうだった？

Sさん：（満足げな表情で）それが入れ食い状態で・・・めっちゃ楽しかったんです。

Y課長：それは凄いな。釣りの好きな仲間で今度行きたいね。その調子で今週も仕事頑張ってくれよ。

Sさん：分かりました。先週の宿題もできていますので後で提出します（笑顔で席に着く）。

表2 コミュニケーションのポイント

<p>【STEP1】</p> <p>相手を受容することで話し手は自己肯定を、聴き手は自分の理解を確認する</p>	<p>①相手の話をまず一通り最後まで耳を傾け聴く（傾聴する）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・そのために自分の価値観を一旦脇に置く ・相手の言っていることをすぐに評価しない
	<p>②うなずき、あいづちをうちながら話を聴く</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ふ～ん、それで」「なるほど、よかったな」「そうだよな」
	<p>③非言語表現にも留意する（メラビアンの法則）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションは言語だけではなく、相手の目線、声の調子、表情、態度からも読み取れる（「ハイ」と返事しても、表情が暗い、不満そうであれば納得していない等）
	<p>④相手にできるだけ話をさせ、途中で話を取り上げない</p>
	<p>⑤繰り返す（伝え返す）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手が言ったことをオウム返しする。 「今日～があったんですよ」 →「そうか、今日～ことがあったんだ」 ・相手の話のポイントなる言葉、気持ち、状況を投げ返す 「今日、取引先への納品が終わり感謝されました。とっても嬉しかったです」 →「そうか。取引先から感謝され嬉しいんだな。いい表情しているよ」
<p>【STEP 2】</p> <p>共感・支持することで心の触れ合い、繋がりが強化される</p>	<p>①発言内容を認め、相手を支える（同調したい気持ちを伝える）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・話を聴いている途中で、例えば「それはそうだ」、「よくやった」などの感情が湧きあがってきたら、それを素直に表現し伝える（以心伝心は今どきの若者には通用しない）
	<p>②父性的支持をする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「俺もそう思う。よし、それやってみよう」
	<p>③母性的支持をする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「よく耐えたね」、「辛かったね」
	<p>④根拠を持って支持をする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「なるほどそのとおりだ」（理論・理屈） ・「以前にもそんなことがあったが・・・」（過去の事例） ・「実は、かつて私にもこんな経験がある」（自身の体験）
<p>【STEP 3】</p> <p>若手社員にやってはいけない言動</p>	<p>①話を最後まで聴かずに、すぐに励ます。すぐに指示をする。（ガンバレ、こうしろよ）</p>
	<p>②すぐに相手を否定する。（まだそんなこと言っているのか）</p>
	<p>③相手を軽くあしらう。（大した問題じゃない。おまえだけじゃない）</p>
	<p>④愚痴をこぼす。（俺だって大変なんだ。実は、俺も・・・）</p>
	<p>⑤責任回避をする。（今さら言われても。俺は関係ない）</p>
	<p>⑥後ろから鉄砲を撃つ。（上司にダメ出しされて「だから俺もダメだって言っただろ」）</p>
	<p>⑦決断せず一緒に困ってしまう。（困ったな、弱ったなあ、どうしよう）</p>

往復加えて欲しいのです。会話を促進するきっかけは上に立つ者の役割です。その積み重ねこそが、日常の相互信頼関係構築に寄与するのです。

職場でできる 若者を育てるコミュニケーション

日々の職場で大事なことは、若手社員と正面から向き合って話をする、話を聞くことです。その際、パソコンを見る、書類を見るといった作業は一旦止めて、せめて顔だけでも相手を見て話を聞いてください。具体的な流れは表2のとおりです。

これは、その気になれば今すぐに実践することができます。むろん、職場内だけでなく家庭内でも通じることです。

おわりに

みなさん、日頃から若手社員の動向・言動に目配せしてください。関心を持って観察してください。必ず、その人の変化に気づきます。不安や不満に対しては真摯に向き合い話を聴いてください。喜びや感動には一緒に喜んでください。他人と過去を変えることはできませんが、みなさん自身が変わることで必ず周囲に変化が起きます。それが、チャンスです。

若手社員が、コミュニケーションを取ろうとやってきた時こそ最大のコミュニケーションチャンスです。若手社員が否定的な意見や否定的な態度を取ったときこそが最高のコミュニケーションチャンスです。みなさんのきょうからの実践に期待します。

全国47都道府県で開催！

雇用管理研修 コミュニケーションスキル等向上コース

受講料無料

本特集を執筆した徳山氏も講師を務める、雇用管理研修・コミュニケーションスキル等向上コースが全国で開催中です。若手のやる気を引き出す良好なコ



グループワークを指導する徳山氏（28年度・東京会場）

ミュニケーションのポイントについて、グループワークを中心としたカリキュラムで、徳山氏をはじめとした経験豊富な講師陣が丁寧に指導します。

参加費は無料。若手とのコミュニケーションに悩んでいる方はもちろん、これから若手を採用しようと考えているみなさん、雇用管理研修・コミュニケーションスキル等向上コースをぜひご活用ください。

最新の情報・受講の申込みは次ページへ！