

「働きやすいのに辞める」 若手の早期離職をどう防ぐか

長尾 拓実 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://jinji.jp/>

「若者はすぐ辞める」と言われますが、離職率自体は数十年ほぼ横ばい（3年3割）で推移しています。変わったのは人数ではなく、辞める理由です。

かつての離職は、給料や休みへの不満（条件不満型）、人間関係のつまずき（人間関係トラブル型）など、職場への不満が主な理由でした。ところが近年目立つのは「ここには成長が止まるのではないか」「この先、自分は大丈夫なのだろうか」という不安から辞める「焦り型」です。これは、今の職場に対する不満ではなく、この先の自分に対するものです。そのため、職場を改善しても「居心地がいいが成長できない」と辞めていく層が一定数いるのが実態です。本稿はこの「焦り型」に焦点を当てます。

「焦り型」が求めているのは「この会社になれば成長できる／できそう」といった確信や予感です。ではそれらはどのようにして感じられるのか、2つの打ち手をご紹介します。

■打ち手①「与え（任せ）、周知（承認）する」

1点目は、裁量を与え、それを周知することです。例えば「この仕事は、あなたがメインで担当して」と、若いうちにある程度の裁量を持たせ、それを社内で周知します。朝礼や部門会議で「A社の件は、いま〇〇君に任せている。その理由は～」といったようなイメージです。

任せることが効くのは、「自分はできるんだ」という手応え（有能感）と、自分の裁量で進める感覚（自律）を生むからです。これは自己決定理論で述べられている内発的動機の源泉の1つです。

一方、周知することが効くのは、「自分は評価されているんだ／ちゃんと見られているんだ」という実感を持たせる、つまり承認につながるからです。周囲からの承認は、焦り型にとって「自分は伸びている」という確証にもなり、成長への不安をやわらげます。

ただし仕事の丸投げは逆効果で、「困ったら相談

OK。最後は上司が責任を持つ」と退路を示したうえで任せることに留意が必要です。任せるだけでなく、それを本人がいる場で周知することがポイントです。

■打ち手②「あえて落ち込ませる」

2点目は、あえて耳の痛いフィードバックをすることです。その際は、事実・影響・次に期待するアクションをセットで伝えます。例えば「一言も確認せずに勝手に進めた（事実）。あの判断は他のお客さまとの関係に関わるからだ（影響）。事前に相談を（次のアクション）」といったイメージです。

ところが近年は、ハラスメントを恐れて注意できない、ミスを指摘できない、正面から向き合えないという上司が少なくありません。若手のミスも黙って尻ぬぐいしてしまいがちです。過剰な配慮で成長の機会を奪うといった優しさは「ホワイトハラスメント」とも呼ばれます。良いことのように思えますが、焦り型にはむしろ逆効果です。指摘されなければ成長の手がかりをつかめず、ミスを先回りで消されれば失敗から学ぶ機会も奪われるからです。その結果「ここには成長が止まるのではないか」という不安が膨らみます。

ただし、誰にでも厳しくしてよいわけではありません。効果的なのは、成長意欲がある若手で、焦りがあっても前を向けていれば指摘は成長の糧になります。反対に、自信も意欲も失った若手には逆効果のため、まずは自信の回復が先です。

伝え方のポイントは2つで、1点目は奥にある期待を言葉にすることです。例えば「あえて厳しく言うのは、いずれ大きな仕事を任せたいからだ」の一言で受け取られ方は変わります（ピグマリオン効果）。2点目は、指摘して終わりにせず、直せた点を褒めることです。「今回は事前に相談できていた」と改善を具体的に認めれば、指摘は「見放し」ではなく「期待の裏返し」だったと伝わるからです。