

A氏
食品製造・卸売業
従業員 350名



B氏
建築資材販売・工事業
従業員 130名



C氏
化学品製造業
従業員 500名



D氏
建築資材卸売業
従業員 120名



**若手社員が
定着する職場づくり**

若手社員とのコミュニケーションで大切なポイントを探るべく、福井商工会議所会員企業の人事責任者（主に総務部長）を招き、覆面座談会を5月14日に開催した。

Q 現在の若手社員について

A 最近の若手社員は目標を

持っていない人が多いように見受けられる。先輩の仕事を見て技術を盗んでいくような気配が見られない。

B プレゼンが上手く、賢さを感じさせる人が昔より多いと思う。その一方で、同期や先輩社員に対する競争心があまり見られず、我々の世代から見ると驚きである。

C 我々の学生時代よりも真面目に勉強している人が増えており、就職活動時も企業研究など

**若手社員とベテラン社員の
心理的すれ違い**

福井商工会議所では、若手社員の定着やモチベーション向上に向けて、会員企業に勤める20代社員を対象に「若手社員の仕事に対する意識調査」を実施した。社内コミュニケーションについては、8割以上から「とても活発である」「まあまあ活発である」との回答（グラフ①）が寄せられているが、「業務遂行における自身の能力」や「自分の将来像」「社内の人間関係」などに不安を抱えており（グラフ②）、また、人事担当者からは「若手社員は何をを考えているか分からない」といった声も聞こえてくる。

一見コミュニケーションが取れているようでも、その裏ではベテラン社員と若手社員の間に「自覚されていない「すれ違い」が存在し、こうした「すれ違い」の積み重ねが会社への不満となって退職につながっていること

をしつかり進めていた。入社後も真面目に勤務しているが、がむしゃらに仕事に取り組むのではなく、物事に対して斜に構えがちな印象がある。自分のプライベートを守るというような権利意識も我々が若い時代よりも高くなっているようだ。

D 叱られると萎縮してしまい、コミュニケーションが断たれてしまうことがあった。最近の若手社員は打たれ弱くなっているイメージがある。

Q 各企業が抱える課題とは？

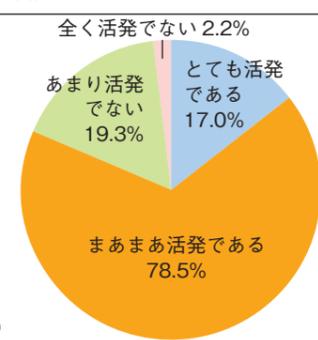
A 勤務時間の関係上、土日の出勤が多い。このため、プライベートで友達をはじめとする周囲から取り残される、と思う若手社員もおり、会社に不満を持つきっかけになってしまっている。

B 若手社員は叱られ慣れていない。叱られると萎縮するといふのももちろんだが、そもそも叱られていることを理解できておらず、淡々と事実の報告だけで済まそうとする者もいる。

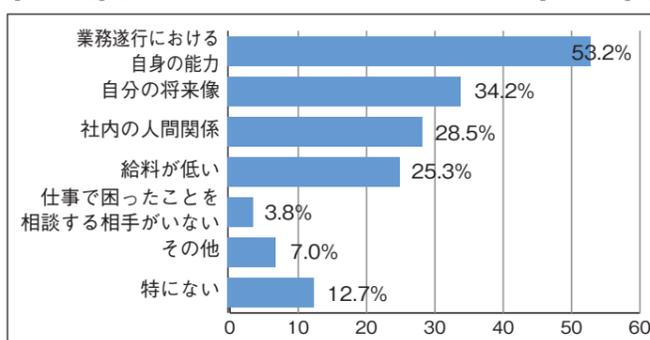
C 若手社員はハングリー精神

が懸念される。人材不足の解消には、採用以上に社員の定着が重要であり、そのためには、現代の若手社員の気質に合ったコミュニケーションのあり方が今改めて求められている。

【グラフ1】社員間のコミュニケーションの度合い



【グラフ2】働く中で不安に感じていること



（出典）「若手社員の仕事に対する意識調査」 ●調査期間 5月8日～11日 ●回答者数 158名

が不足しがちであり、上司から明確な指示がない限り自ら考えて仕事を進めないように感じている。彼らの積極性を引き出していきたくと考えている。

D 若手社員に「悩みがないか」と聞いても、「特に問題はない」と返事をされる。しかし、顧客の要望を聞きすぎるあまり、自社の利益を逸するような場合に上司への報連相が欠ける時がある。自社の利益と顧客の要望を上手く折り合わせるようなバランス感覚を経験を重ねて身に付けてもらいたい。

Q 活発なコミュニケーションや人材定着のための取り組み

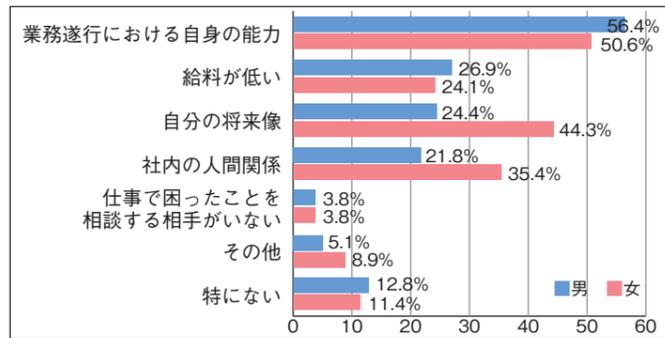
A 当社では、寮制度を導入しており、入社後しばらくは先輩社員との関係を深める環境を作っている。当社では主に高卒を採用しているが、人生経験の少ない新入社員は慣れない仕事や社会人生活で不安に思うこともある。そこで先輩社員が食事に誘うなどして相談に乗ることとで新入社員をサポートして

り、そのような繋がりの中で社員間のコミュニケーションを深めている。

また、社内で社員の子供を預かってはどうかと提案を受け、入念な準備の上で敷地内に保育所を設置。子育て中の女性社員が安心して働ける環境作りを進めている。

B 「社内の一体感」を何よりも大切にしたいと考えている。これは社訓や就業規則などを読み聞かせれば共有できるもので

【グラフ3】男女別働く中で不安に感じていること



男性と比べ、女性は「自分の働く将来像」が多く、結婚・育児と仕事の両立への不安をのぞかせた。
(出典) 若手社員の仕事に対する意識調査

はないので、社長を筆頭に幹部が会社の目標や意気込みなどを直接伝える機会を設けている。また、社員が自分の将来像や今年目標等を記入する目標管理シートを社長や幹部に提出することで「社内の一体感」を全社員で作り上げている。

C 社内で会社と社員の距離感を近づけるような取り組みをしている。主なものとして、新入社員にはメンターとして先輩社員をつけ、気軽に相談が出来るようにしている。

また、海外のグループ企業への研修や全社員の懇親パーティーを開催するなどして、「人と人の繋がりを大切にすることの大切さを実感してもらうように努めている」。

Q 若手社員の定着のために大切なポイントとは？

A 若手社員に向けて伝える、教えるという目線ばかりでいたが、それでは相手に受け入れられないこともある。「上司に話してもムダ」と思われないように、若手社員の話し方もしっかり聞いて双方のやり取りになるように意識していきたい。

B 幹部と社員の意思疎通も重要だが、今の若手社員はまず「ホワイト企業かブラック企業か」という考えで会社のイメージを作る。会社が信頼されていないければ健全なコミュニケーションは成立しないため、これまで以上に社内環境がコミュニケーションの前提として重要になっている。その点を意識して安全面での配慮や残業を抑制する生産性の向上なども合わせて取り組んでいきたい。

C 法制度の変化や、それに伴うコンプライアンス厳守の流れは、その分、業務量が増えるなど、就業環境を窮屈にしがちだ。我々人事担当者がその中で働き



覆面座談会では、社員との関わりについて忌憚のない意見が交わされた

やすい環境を整えることが大事だ。また、「なぜこの仕事をしなければならぬのか」「何が目的なのか」について若手社員を動かせるような熱意や思いを伝える方法を考えなければならぬ。上司や先輩社員自身も、改めて熱意を持って日々の業務に取り組みが必要がある。

D 指導する側も正しい指導ができていくかどうか振り返りが必要。会社が丸となって業務に取り組みするように、若手社員に寄り添いつつ、共に悩み解決するような指導を日頃から意識することが大切だ。

【株ドリムワークスの人材コンサルタント・山内喜代美氏が「ベテランと若手のコミュニケーション意識のギャップ」についてアドバイス！】



(株)ドリムワークス 代表取締役 山内 喜代美 氏

【詰め込み教育とゆとり教育の違いによる意識の差】

今のベテラン社員は、詰め込み教育を受けて育ち、「言われたことはとにかくやるしかない」と考えて行動する。しかし、今の若手社員はゆとり教育の最盛期に育ち、「なぜそうなるのか」をよく考えさせられる教育を受けてきた。結果として業務においても、必要性が理解でき

ないもの、納得できないものについては取り組みが鈍くなり、ベテラン社員から「なぜ指示されたことをやらないのか」と思われ、認識のすれ違いが生まれてしまう。このすれ違いを避けるためには、ベテランから若手に対して指示をする時には、何のための指示なのかを明確にし、若手を納得させる説明のやり方が求められる。

【会社のことを伝えたいベテラン自分のことを聞いて欲しい若手】

ベテラン社員と若手社員が上手く意思疎通ができないと思うことには理由がある。まず、両者のやりたいことがすれ違っているのだ。ベテラン社員はもつと会社の理念や社風などについて理解を深めてもらいたいのがために多弁になる。しかし、若手社員は今の自分の悩みや、自分がやるべきことなどについて上司などに聞いてもらいたいと考えている。

だからこそ、うまく伝わっていないと思った時には、説明を加えて話し続けるより、まず彼らの考えていることを引き出すことが重要だ。上司が気を付けるべきことは、まず聞く姿勢を持つことだ。

【すれ違いを乗り越えれば若手の成長が始まる】

「なぜその指示が必要なのかを明確にして伝える」「まずは若手が何を考えているのかを聞く」ということが若手社員とのコミュニケーションの要だ。彼らは真面目であることが多く、自分がやることに對して納得させずれば後は問題なく仕事を進めていける。

「若手は指示通りにしかやらない」「目的意識を持たない」という話も聞くが、このような地道な積み重ねを通し、仕事における若手社員の引き出しを増やしてから次のステップを求めていくべきだ。

【強い信頼関係が若手のやる気を引き出す】

若手社員とのコミュニケーションで重要なのは、指導する側も相応の熱意や思いを持って接し、若手社員が自分の悩みなどを相談できる環境を作ることだ。座談会で示されたように、定期的なレクリエーションの開催や、目標管理シートの提出などの取り組みを行うことで若手社員のやる気を引き出すのは効果的だ。

しかし、上司や先輩社員の真面目な姿勢や仕事への情熱を若手社員が感じられなければ、折角の取り組みも大きな効果を得られない。まずは、若手社員と信頼関係を築き、彼らの意欲を引き出す取り組みを地道に続けていけば、若手社員の「本音を言わない」という見えない壁を乗り越えられるはずだ。社内コミュニケーションの活発化は社員の成長、そして企業の発展につながる。