

# 中堅職員の「伸び悩み」を改善するための コミュニケーション①

株式会社川原経営総合センター 経営コンサルティング部門 久保田 真紀

与えられた仕事はきちんとこなす反面、常に受け身の姿勢で、求められない限りは自分からは動かない。こうしたいわゆる「ぶら下がり社員」が、30～40歳代の中堅職員を中心に増えているといえます。

こうした職員の多くは真面目に仕事に取り組みますので、仕事の成果が上がらない人や失敗を繰り返す人などに比べたら一見何の問題もないように思えます。

しかし、もっている知識や技術を積極的に職場に還元すべき中堅職員の方々がこうした状態にあっては、仕事の質も上がりませんし、効率化も進みません。とくに、人材確保・定着が喫緊の課題となっている福祉施設や病院では、職員一人ひとりの知識や技術をいかに職場で共有し、活用できるかが事業存続の鍵ともいえますので、安易に見過ごすことはできません。

ぶら下がってしまう職員はネガティブな感情に陥りがちなため、自分自身や組織、社会に対し「あきらめ」の気持ちになってしまう傾向にあります(図)。「あきらめ」に陥らないための工夫をご紹介します。

## 「あきらめ」に結び付けない言葉がけ

ぶら下がり感を感じている中堅職員に対して業務に関する指導や指摘をする場合は、経験もあるし関係性も構築できているからと、形式的になり過ぎ

たり感情的になり過ぎたりしないように注意する必要があります。「自分がダメだから(できないから)」と、さらに内向きな考えに陥ってしまうことのないよう、「指導や指摘をする」から「気付いきっかけをつくる」という視点に切り替えて、語彙や伝え方を変えていくようにしてみましょう。

うまく伝えていくためには、伝える側の思いが正しく伝わっているかを確認していくことが大切です。一方的に伝えるのではなく、聞き手である中堅職員がどのように捉えたかや感じたかを丁寧に聞き取りながら、コミュニケーションを図っていきます。慣れてくると、自然と柔らかい語彙や伝え方のバリエーションが互いに増えていきますので、良い関係性をつくることができると同時に、物事を前向きに捉える気持ちや新しい一歩を踏み出す勇気を育んでいくことができます。

## 自分で「してみたい」という気持ちを育てるしくみづくり

「意見を言っても聞いてもらえない」「何か言って目立つと損してしまうかも」と思われてしまう背景にあるのは、会議や意見集約した結果がしっかりとフィードバックできていない(できていないと感じる)状況があるからだと考えられます。職場内の合意形成の仕組みを今一度見直してみましょう。

とくに、決定した事柄や伝達事項、情報などが、職場内でどのようにフィ

ードバックされているかを確認してみることが大切です。そのうえで必要であれば、中立的な第三者を介して安全に発言できる機会を作る、あるいはフィードバックの方法を対面だけでなく、掲示やメール、SNSなどさまざまな方法を活用するなど、思いを発信しやすい環境づくりを進めます。こうした取り組みは、思いを受け止めてもらえるという安心感や確実に返してもらえるという信頼感を伴ったコミュニケーションを生み出し、自発的な行動に結びついていきます。

## 自分を見つめ直すことのできる機会をつくる

変化・成長を実感するための「学びの壁」を作ることをお勧めします。壁の存在を中堅職員、上司双方が都度確認し合うとともに、それを乗り越えられるようサポートを行うことで、継続的に自分自身を見つめ直し、工夫・改善・挑戦を続けていくことができます。そのもっとも良い機会は「後輩の育成」です。指導する経験を通じて、自分自身が無意識に作り出してしまっている「限界」に気付くことができると同時に、後輩と一緒に考え、取り組むことで、自分自身がこれまで成長してきたことを実感することにもつながっていきます。

\* \* \* \* \*

仕事にも慣れ、工夫や改善なくしても日々の業務は卒なくこなせる、昇進など役割の変化も少ない中堅職員に対しては、仕事に対する姿勢ややり方を振り返ることができたり、変化や成長を実感することができる「小さなきっかけ」を意識的につくっていくようにしましょう。

### 図 ぶら下がってしまう原因

自分に対するあきらめ	「頑張ってもどうせ評価されない」「自分はできない人間だ」など、自分を過小評価してしまう。
組織に対するあきらめ	「自分が頑張っても何も変わらない」「リーダーになっても負担が増えるだけ」という気持ちになってしまう。
未来に対するあきらめ	社会情勢の不透明さから、「現状維持できれば問題ない」と、夢や希望を持たずにいる。

プロフィール  
Profile

久保田 真紀 (くぼた まき)

社会福祉士、保育士。都道府県社会福祉協議会にて、法人の経営基盤強化や施設の運営に向けた支援のほか、当事者活動支援、福祉教育にかかわる業務に従事。現在は、(株)川原経営総合センターにて、法人・施設等の設立、運営支援、職場内環境改善に向けた調査分析などに携わる。