

経 営 者 通 信

Keiisha Tsushin
Vol.15 August 2017

特別号

社員の「助けてください」のサイン
社長は気づいていますか？

CHECK

Special Interview

日本メディメンタル研究所
代表取締役所長
医学博士・産業保健コンサルタント
清水 隆司
しみず たかし





24年の経験をもつ産業医が語る離職率低下の秘策

社員の「助けてください」のサイン 社長は気づいていますか？

人手不足のいま、中小・ベンチャー企業では人材の流出に歯止めをかけるべくさまざまな手だてを講じている。しかし「離職率が下がらない」と頭を抱える経営者は多い。24年にわたり産業医として活躍してきた日本メディメンタル研究所代表の清水氏は「社員との信頼関係を築くことが打開策になりえる」という。同氏にその具体的な内容を聞いた。

有能だった社員が退職 社長のほげましが裏目に

——給与アップや福利厚生充実など、「できる限りのことはしているが離職率が下がらない」と頭を悩ませている経営者は多いと思います。状況を打開するための手だてはありますか。

ええ、あります。それは、社員との信頼関係を築くことです。

信頼関係が築けていない例をお話ししましょう。あるIT系のベンチャー企業に、営業として活躍していた30代の男性社員がいました。これまで有休を取らず、一心不乱に働いてきた彼が、入社5年目を迎えたころから月イチで有休を取得するようになった。さらに、有能な彼には考えられないような凡ミスを目撃するようになってきたんです。その結果、残業時間が増えているのに、成

果は落ちる一方でした。そこで経営者は彼の奮起をうながそうと、成果給の割合を高め、成績がよければいまよりもはるかに高い給与になる新体系を提示。

「これがんばってくれ」とほげましました。ところが、「社長、もうぼくではお役に立てそうもありません」と退職してしまっただけです。

——なにが間違っていたんでしょう。

経営者が社員から発せられるサインを読みとれなかったことです。じつは、いきなり有休を取得するようになったり、凡ミスが増えたりするのは、社員からの「疲れています」のサイン。長期休暇を与えてじっくり回復してもらった方が適切です。ところが、経営者は「ちょっとしたスランプだろう。有能な彼のこと。給与面で優遇すれば、奮起して以前のよう成果を出してくれる」と考えてしまっただけです。

近くに、こんな社員いませんか？
社員の「疲れ」チェックリスト

- 有給休暇をあまりとらない社員が、月イチで有給休暇を使うようになった。
- 能力がある社員なのに、凡ミスが多くなった。
- 自分より立場が下の人間に対し、厳しい口調を使う社員がいる。
- 残業が増えているのに、成果が出ない。

▼
社員は疲れている。
専門家の助言が必要。

一方、社員のほうには「成果を出せない自分は、社長の期待にこたえられない。この会社においても迷惑をかけるばかりだ」と。はげましの言葉をかければかけるほど追いつめられ、ついには退職してしまうのです。信頼関係が構築されていないため、お互いの想いがすれ違ってしまうというわけです。

——どうすれば信頼関係を築けますか。

社員が弱っているときのサインを正確に読みとり、「休暇を与える」といった適切な措置を講じることです。やる気に満ちている元気な社員であれば、適宜ほめ言葉をかけたり、ボーナスの増額や、成果を上げたあとの長期休暇の付与といった対策が効果的でしょう。こ



日本メディメンタル研究所
代表取締役所長
医学博士・産業保健コンサルタント
清水 隆司

しみず たかし
1966年、福岡県生まれ。1991年、産業医科大学医学部を卒業後、三井石油化学工業株式会社(現 三井化学株式会社)に入社し、産業医として勤務。1999年、産業医科大学産業医実務研修センターの助手に就任。2006年、株式会社JPRON(ジェイプロン)メンタルヘルスケア・プロモーション研究所を設立、代表に就任。2009年、株式会社JPRON/日本メディメンタル研究所に社名変更。

のとき、成果主義を必要以上にあおらないことも大事です。

しかし、弱っている社員に対しては精神的なケアが必要。「ゆっくり休んできていよ。回復した後、また働いてくれればよいから」。社長がそんなひとことをかけてあげるだけで、「そうか、ぼくはこの会社においていいんだな」と思える。これが「信頼関係が構築されている」状態です。

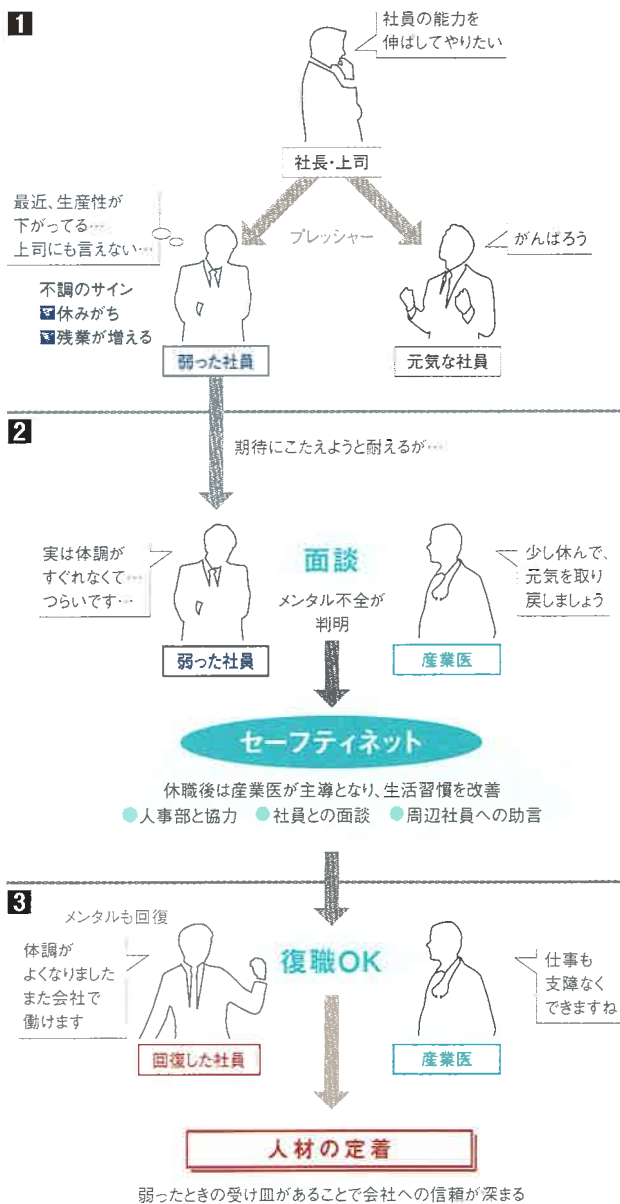
メンタルケアに強い産業医は 社員のセーフティネット

——経営者自身も含めて、社員に対する精神的なケアに詳しい人材が社内にはないケースがほとんどだと思います。

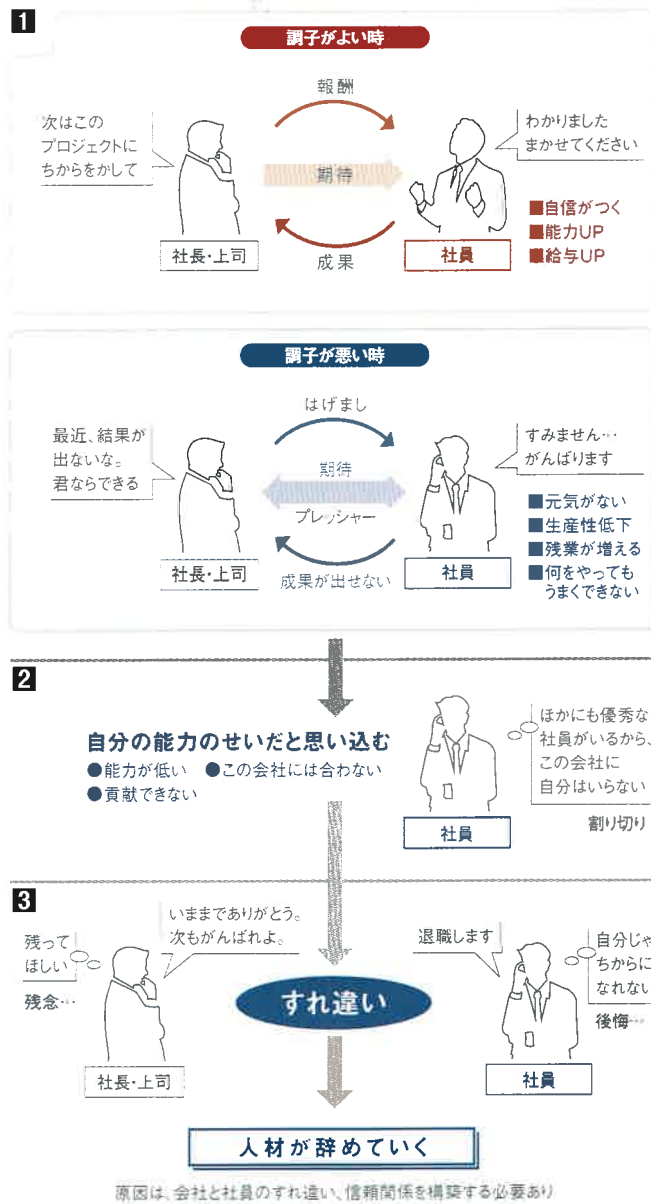
ええ。そこで産業医を選任し、社員のメンタルケアをまかせましょう。たとえば、元気だった社員が休みが

社員との信頼関係の橋わたしとなる「産業医」

信頼関係のある企業



信頼関係のない企業



02

メンタルケア

日本メディメンタル研究所

ちになり、残業が増えたにもかかわらず成果が出ない場合。産業医が本人の話を聞くと、メンタルに不調をきたしているとわかる。産業医が「仕事に支障があるレベル」と判断した場合、社員を休ませるよう経営者に提案します。休職期間中もその社員に対して定期的にカウンセリングを実施し、もういちど職場に復帰できるようサポート。社員のセーフティネットとなるわけです。

— どんな産業医がいいでしょうか。

メンタルヘルスに強い産業医を探してください。たとえば、しばらく休職していた社員が「身体が元気になったから」という理由で、「復職できます」と産業医に伝えたとします。メンタルケアに詳しくない産業医の場合、身体的に働ける状態であり、本人が大丈夫という以上、「復職可」と判断してしまう。しかし、じつはメンタルはまだ回復しておらず、復職後、すぐに再びメンタルが原因でダメになってしまう。こんなことが起こりがちです。

— 社員との信頼関係を築き、成長ステージを駆け上りたい経営者へメッセージをお願いします。

私たち日本メディメンタル研究所は、これまでに90社の産業医を担当。すべての会社でメンタルヘルスのケアを行い、蓄積してきたノウハウがあります。経営者が社員を大事に思っている、社員の想いとすれ違ってしまうと退職してしまったり、じつにもったいない。まずはい

ちにご相談ください。

お問い合わせはコチラ

03-5953-1540

(平日 10:00~17:00)

日本メディメンタル 検索

info@medi-mental.com