NIKKEI
BUSINESS DAILY

Smart Times

優秀な社員の扱い方

インディゴブルー会長
柴田 励司

1985年上智大文卒。マーサージャパン社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年インディゴブルー社長、15年から会長。

超優秀な若い部下を持つ管理職に気をつけていただきたいことがある。あなたの対応いかんで、その超優秀な若者が道を踏み外す。

優秀な若者であると役職以上の役割を課せられることが多い。そうであっても超優秀なので期待以上の成果を出す。上の人間にとってはありがたく、覚えめでたい存在となる。超優秀な若者は向上心も旺盛だ。自らを向上させるための自己投資にも余念がない。

まさに将来が嘱望される存在となる。ところが、徐々に気になる言動が見られるようになる。まず上司に対する愚痴、批判がこぼれ出る。この上司はいかに仕事ができないか。あの上司をどれだけ自分が助けてやっているか。これらを非公式に口にするようになる。

経費の使い方や精算など社内ルールを逸脱する動きがみられるようになる。経理部門からそれを指摘されると猛然と反論する。ときに仕事を人質にするような発言もする。上司は、仕事ができるこの若者の機嫌を損ないたくないため、たいていのわがままを受け入れてしまう。その上司がオーナー社長だったりすると最悪だ。天下無敵になったようなこの若者の機嫌を損ないたくないため、たいていのわがままを受け入れてしまう。その上司がオーナー社長だったりすると最悪だ。天下無敵になったような気にさせてしまう。

これを放置してはいけない。この若者の歯車が確実に狂っていく。

この転落はあくまでも本人の責任である。ただ、転落させてしまった環境にも大いに問題がある。

かぎとなるのは超優秀な若者のエネルギーを正常な方向に向ける仕掛けと承認だ。こうした若者は成長欲求が強い。難しい課題であればあるほどモチベーションが高まるものだ。どんどん大きな課題を担わせるのがよい。ただ、その組織の中に自分を超える存在はいないと錯覚させてはいけない。この錯覚が転落の第一歩となる。

社内を見渡しその若者に刺激を与えてくれそうな存在と引き合わせる。中小企業であるとなかなかそういう存在がいないかもしれない。その場合には武者修行として社外のレベルの高い研修に出すのがよい。自分は「井の中の蛙」だと思わせることが目的だ。

次に承認だ。上司としてこの若者の話に耳を傾ける機会を多く設ける。何を考えているのか。どうしたいのか。何が課題か。こうしたことをカジュアルに話せる存在になる。こうした機会があれば力が余っていることはわかる。不満がある場合も、それがこぼれ出る前にわかる。「話に耳を傾ける」という行為はそれが真剣であればあるほど相手にとっては承認の機会となる。

私自身の若い頃を振り返ってみると、鼻っ柱が強く、口が達者で転落寸前だったと思う。道に迷うことはあったが踏み外すことにならなかったのは当時の上司たちのおかげだ。武者修行、承認の機会を与えてくれたことに感謝したい。上司のみなさん、超優秀な若者を生かすも殺すもみなさん次第だ。

日経産業新聞 2022年4月28日