

## 連載「プロマネの現場から」

### 第 182 回 職場の重さと未来展望

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

最近のプロジェクト構築時の悩みの一つは、プロマネやリーダーのアサインにあります。プロジェクトの規模の観点で見ると、DX やアジャイル的な開発が増えたことにより、以前に比べて案件規模が小型化し、案件数が各段に増えていることが原因にあります。また、それに加えて、以前に比べると、若手・中堅層の離職率が増えていることもその一因になっています。若手・中堅層の離職率をいかに下げるか。そのためのベースとなる社員の認識を確認する方法として、数年前から、エンゲージメント・サーベイが実施されています。従来の従業員満足度調査では、給与や待遇などの「働きやすさ」に焦点が当てられていたのに対し、エンゲージメント・サーベイでは、組織との信頼感をベースとした「働きがい」が焦点になっています。

ところで、人はどのようなときに離職・転職を考えるのでしょうか？

「人はどのようなときに離職・転職を考えるのか」を考えた際、中原淳さん・小林祐児さん・パーソル総合研究所による『働くみんなの必修講義 転職学 人生が豊かになる科学的なキャリア行動とは』（\*1）を手にとりましたが、そこに紹介されていた「転職の方程式」が、とても興味深いものでした。

転職の方程式とは、ズバリ「不満（D）×転職力（E）>抵抗感（R）」という式で表される、というものです。

「不満（D : Dissatisfaction）」とは、会社・仕事・上司/部下など置かれた状況や処遇など対して抱くさまざまな不満の強さを表しています。この不満が高まれば高まるほど、転職したい気持ちも高まることを示しています。

「転職力（E : Employability）」とは、「エンプロイアビリティ」。直訳すると「雇用される可能性」とか「雇用される能力」となり「転職力」を指し、つまり、「現在とは違う会社や仕事に移ることのできる可能性」を示しています。

「抵抗感（R : Resistance）」とは、現在の労働環境を変えることは、多くの人にとって、心理的にも・物理的にも負荷やストレスがかかりますが、この心理的抵抗感を示します。

すなわち、その人の持っている不満と転職力なるものの積が、離職することへの抵抗感を上回ると、人は離職・転職をすることを決意し、転職行動へと移ることになります。

エンゲージメント・サーベイの調査結果を分析して見えてくるのは、「不満 (D)」そのもの以上に問題だと感じるのは、「不満について変わらないと思う」(＝不満の不変性認知)にあります。ある職場やプロジェクトにおいて、様々な課題や問題があるのはつきものであると思いますが、人がその組織に見切りをつけるのは、「不満について変わらないと思う」あきらめであることが一番の要因であると思います。

この「不満 (D)」が、「抵抗感 (R)」を上回るプロセスは、イギリスの心理学者であるジェームズ・リーズンが提唱した「スイスチーズ・モデル」が適用できるといいます。英米の航空医学の研究所で安全管理や組織事故の研究に従事したリーズンは、安全管理の分野の事象の分析から「スイスチーズ・モデル」を提唱しています。

このモデルの特徴は「事故は単独で発生するのではなく、複数のエラーが連鎖することによって起きる」という考え方を示しています。重大事故は、単一の実行ミスで生じることは少ない。実際には、幾重にも準備していた安全対策が一つひとつ破られ、いくつもの予防策に穴が開き、その穴をすっぽりと一気通貫してすり抜けていったとき、最終的に大事故が引き起こされる、というものです。

企業で働く人たちの離職のプロセスにおいても同様な事象が発生していると考えられます。すなわち、難しい課題や重大なトラブルを抱えたプロジェクトにおいて、「課題が解決しない」「仕事が忙しい」「部下がいう通りに動いてくれない」「顧客が厳しい」「上司が何のフォローもしてくれない」などという不満が重なり、スイスチーズのように多くの穴が増えていきます。そして、この多数の穴が塞がらないままの状態では、「体調が不調になる」「家族関係がこわれる」「上司や顧客からの理不尽なひとこと」「知人からの誘い」などが「最後のダメ押し」になったときに、人は離職を決意することになります。

個々の「不満の内容」そのものよりも、それらの不満の「重なり」や「変わらなさ」こそが問題であることがわかります。言い換えると、鍵となっているのは、「未来展望」と「職場の重さ」というコンセプトになります。

働く人が感じている「仕事や会社への不満」には、当然ながら「解消されるもの」と「解消されないもの」があります。不満があっても、時間が経つなかで「解消されるもの」「変わる見込みがあるもの」に対して、不満は減少・消滅する一方で、「解消されないもの」「変わる見込みがないもの」に対しては、不満は強くなります。つまり、不満の強さよりも、不満の「変わらなさ」が、より人を離職に強く駆り立てることになります。

心理学において、こうした時間の観点を含む見通しのことを、「未来展望 (時間的展望)」と呼びます。

また、「職場の重さ」の感覚も重要になります。「職場の重さ」とは、自分の所属している組織が「重く」感じ、自分が抱えている不満が「変わらないだろう」という負の見込みを感じることを指します。

つまり、「職場の重さ」を感じ、時間の経過によって将来良くなるとは希望が持てなくなることです。不満の解消が「将来的にも困難」で、期待や希望が持てなくなったとき、「人はこの会社・この組織を辞めよう」と離職を決意します。

これまでも人事・経営は、従来の従業員満足度調査などで見られた数多くの個別の不満を「少なくすること」や「なくすこと」という不満の「もぐら叩き」のような対処療法をとっています。

しかし、個々の不満以上に、「職場の重さ」と「未来展望」が本質的な組織の課題であるのであれば、企業・組織に求められているのは、離職防止のためには「不満を洗い出して、防止策をとる」という施策よりも、変化を恐れずスピーディな意思決定をしていくこととなります。つまり、「職場の軽さ」を組織メンバーへ実感させることがより重要になります。

エンゲージメント・サーベイによる調査結果でも、組織としてのいくつかの課題が明確になっています。エンゲージメント・サーベイにおいては、調査結果のフィードバックが大切であるため、各部門やプロジェクトなど現場ベースでの結果の共有・課題認識・改善施策の検討を行っています。また、それと同時に、経営層や事業部門幹部層レベルでも同様の分析を踏まえ、改善のメッセージを行っています。その結果もあり、ここ数年、徐々にではありますが、調査結果のスコアリングも改善傾向にあります。

(※1) 中原淳・小林祐児・パーソル総合研究所『働くみんなの必修講義 転職学 人生が豊かになる科学的なキャリア行動とは』、KADOKAWA、2021年刊