

若手離職のメカニズム

前提

経済要因 構造要因の変化に伴い、個人の価値観も変化

会社は「終の棲家」から「止まり木」となり、「キャリアの作り方」も変化している



ギャップ

一方で、人材育成・マネジメントに関しては、アップデートされていない状況

「背中を見て育て」「自分の時代はこうだった」の人材育成



現象

「持論はあっても、理論はない」

「生存者バイアス」的な人材育成・マネジメントスタイルが現場で横行



問題①

「不安型離職」= キャリア安全性の欠如
"いても無駄" の退職

問題②

「不満型離職」= 労働環境や人間関係の問題
"言っても無駄" の退職

「いても無駄」と「言っても無駄」

「いても無駄」=キャリア安全性の欠如



「心理的安全性」というよりも
「キャリア安全性」が欠如している

会社に居続けることで
「他の会社では通用しない人材になること」が恐怖

上の世代を見ても
「いずれ、こうなってしまうのか…」とってしまう

「言っても無駄」=生存者バイアスの横行



「自分はこう育った」以外の理屈が
特に存在しない…

「こう育ってきた”から”成長した」と
「こういう環境”にも関わらず”成長した」という履き違い
=「生存者バイアス」が発生

自分が正しい前提であり、聞くふりをして話を聞かない

「若手世代が育たない」「若手世代がすぐに辞める」と言う前に
自分と自社のマネジメント手法を見直すことも大切である

「いても無駄」と「キャリア安全性」

簡単にいえば

「現在の職場で働き続けた場合、自分のキャリアの展望は安全であるという認識」を示す

生存者バイアス第1世代



この会社の上司や先輩は、どこでも活躍できるのに
この場所を全体的に選んで挑戦しているな



この職場で働いていれば、どこでも活躍できる人材
になれそうだし、キャリアの展望はあかるいな

生存者バイアス第2世代



この会社の上司と先輩
転職したら今以上の給料もらえる感じがしないな…



自分も将来「他所では通用しない人」に
なってしまうんじゃないかな…

「終身雇用が前提でない」「人生100年時代」をキャリア序盤から聞かされてきた世代にとって
とても大切な概念である

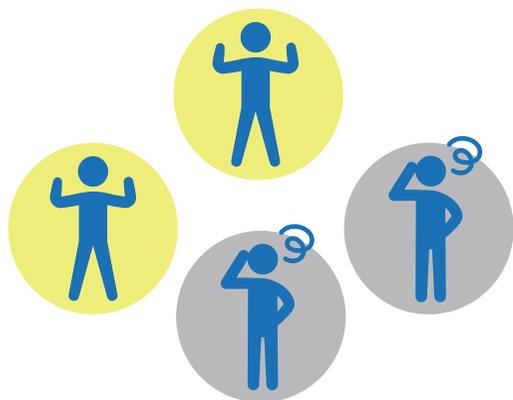
自分に自信はあるが、この会社にいる必要がない

たったひとりで燃え続けられるほど、人は強くない

「自分ひとりだと無理そう」⇒「この人たちとならやれそう」が重要である

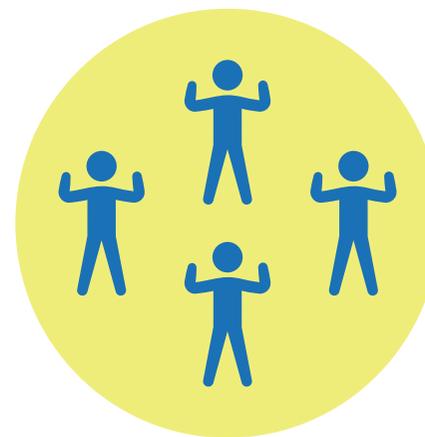
自己効力感しかない

“自分” ならできるけど
この会社でやる必要がない



組織効力感もある

“自分たち” ならできるので
この会社でやりたい

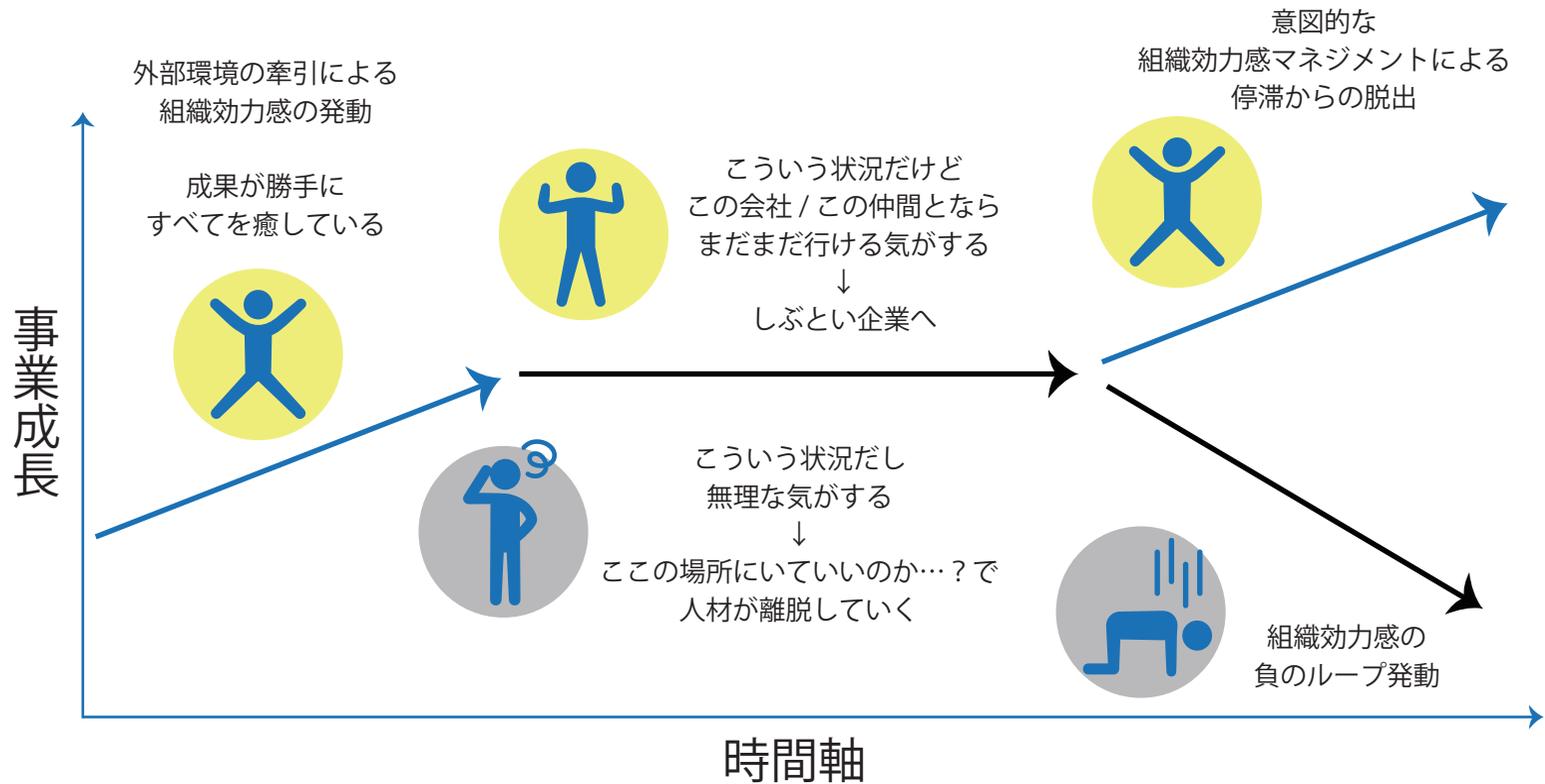


自己効力感だけが強く、組織効力感が低い組織は、空中分解していく

「主語が「私達」ではない組織は、ダウントレンドに極めて弱い

組織力の欠如で生じる問題（ダウントレンドに弱い）

組織効力感までスコープに入れたマネジメントやリーダー育成をしないために
「成長の踊り場」を向かえた瞬間に地盤沈下する組織が生まれる



「遠心力」が強まっている時代だからこそ「正しい求心力」「変えたフリ」としての組織効力感が必要

「言っても無駄」と「生存者バイアス」

自分は「こういう環境の"おかげで育った」と

「こういう環境"にも関わらず"育った"を履き違えてしまう

生存者バイアス第1世代



"自分は" こう育ってきたので
あなたにもこう教育する！



自分ってダメなのかな…
もうついていけない…

生存者バイアス第2世代



"自分も" こう育ってきたので
あなたにもこう教育する！



自分ってダメなのかな…
もうついていけない…

「悪しきマネジメント」も拡大再生産されていき

「活かせる人材の幅」がどんどん狭くなってしまふ

生存者バイアスが起きる背景

人材育成・マネジメント領域は
誰でも語ることができるため「自己流の育成理論」「生存者バイアス」が横行しやすい

負の歴史の再生産

関与人口が圧倒的に多いにも関わらず
人材育成を体系的に説明できる人は少ない

現場主導でやり方がバラバラで
自分の受けた教育をそのまま押し付けてしまう

たまたま教育方法が合致した人だけが伸びる
当たり部署 / マネージャーの配下だけが伸びる / 生き残る

「生存者バイアス」が再強化されていき
「活かせる人材の幅」が狭まっていく

生存者バイアスの例



あなたはどうしたい? と聞いて
主体性を引き出すのが絶対なんだ!



圧倒的な量が大事なんだ!



コンフォートゾーンから出るよ!

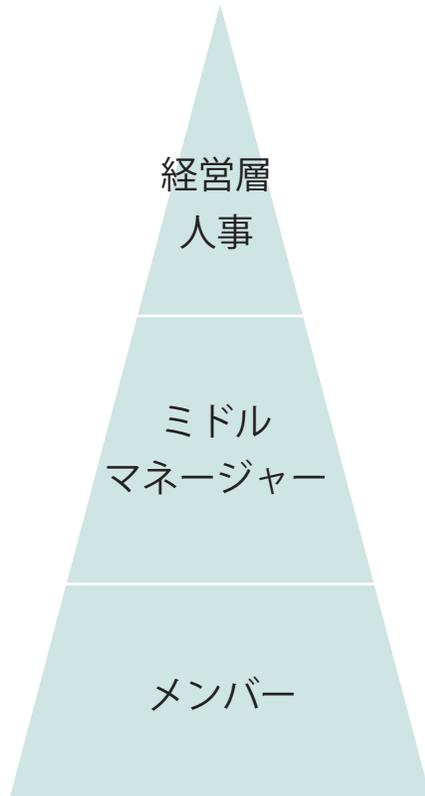


最初にプライドをへし折るんだ!

怪しげな手法も、**美德や武勇伝**として謎の正当性を帯びていく
人材育成は「**〇〇流**」「**〇〇Way**」がばっこしている世界である

ミドルマネージャーの重要性と難易度の向上

「一社で働くのが当たり前」「会社に尽くすのが当たり前」の常識が薄まった今
「現場のマネージャーの重要性と難易度」が急激に上がってしまっている



「個を活かす経営」「多様性」「変化に強い組織」「エンゲージメント」に興味関心
自社の人事施策の対外的なアピールを強化

「事業と組織の両面」を見る必要性&重要性が高まる
パワハラ/モラハラのリスクもある
この中で成果を出さないといけない

この会社にいる必要あるのかな？居続けていいのかな？
転職の一般化・SNSで毎日隣の青い芝を見る、生存者バイアスを押し付けられる
久々の飲み会で会った友人と仕事の差に猛烈な焦燥感を覚える

ミドルマネージャーの能力が低いのではなく、難易度が上がりすぎている

特に、下記が重なってしまい、マネジメント基盤が整わない

下記の3つなどが原因となり、マネージャーの成長支援が手薄化

「生存バイアス」が企業の芯の部分まで食い込んでしまう

①俯瞰する理論 / 機械の不在

そもそも
何ができているか、できないか
俯瞰する機会も体系的な理論もない



マネジメントは常に / 誰でも課題はある
体系的な理論もないので俯瞰できない

②生存者バイアスの横行

自分のやり方を見てれば問題ない
自分はこう育てきた！
まずは極限まで人を追い込むのが正解！



これは根深い
自分のやり方をアンラーニングする必要性
過度な自社愛・自己愛が邪魔する

③センスという暗黙知の横行

愛と飲み会でしょ？
相手を想う気持ちが全て！
具体的な方法？言語化はできない…



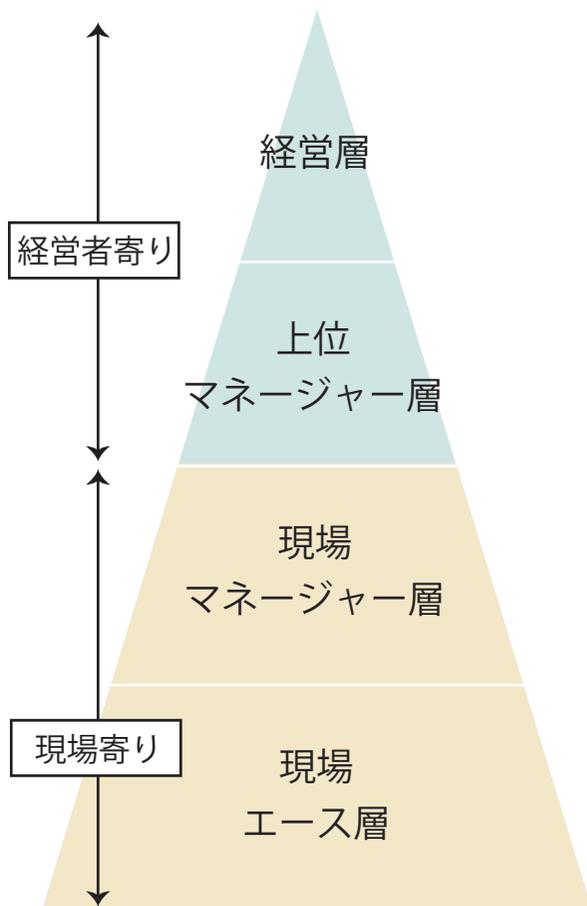
一部のセンスの良い人がいても
暗黙知は組織に伝搬されていない

みなさんの会社・組織では、どの課題が発生していそうですか？

なぜ、この課題は放置されているのか？ = 自分に関係ない！

経営層や上位マネージャー層としては

「自分にしわ寄せが気ていない」「自分の接触範囲では問題ない」ので放置してしまう



RR を強める中で「内部の実像」より、
「メディアで評価されている自社の虚像」 を実態として捉えてしまう。

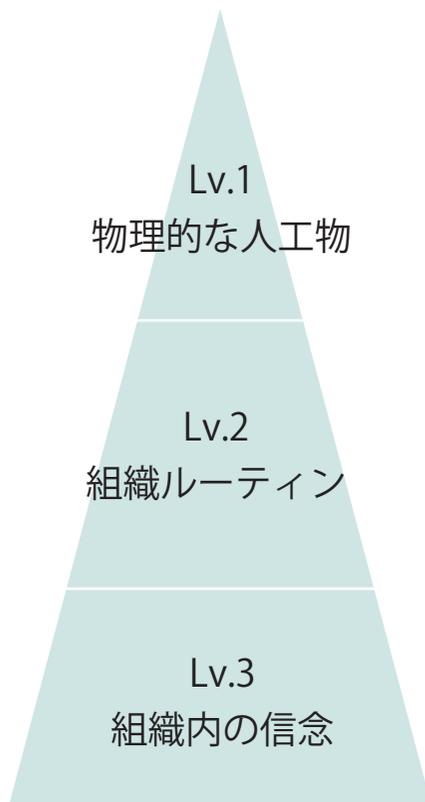
自分に直接しわ寄せが来ていないので、体感理解がしにくい
現場察知力が低い場合、「タイミング論」で課題を見過ごす

体感を持っているが、**上位マネージャー層、人事を説得できない**
フラストレーションを溜めつつも、孤軍奮闘するか、嫌気が指して離脱する

現場マネージャー層に相談しても、動いてくれない
経営層や人事も PR 用の話ばかりをしているので**しびれを切らして退職**していつてしまう

組織が変わるために必要な事

組織改革において、「Lv.1：物理的な人工物」のみを変えようとしてしまうが
「Lv.2：ルーティン」と「Lv.3：信念」の変容が重要である



ミッション・ビジョン・バリューの刷新、評価精度の刷新は
「変わったフリ」「変えたフリ」をしやすいが、形状記憶化された真相部分を変えられない

「実際に、現場で行われているコミュニケーションや手続き」が変わらないと
「言っていること」と「やっていること」が一致しない

「自分が正しいと思っている / 間違っているもの」の思考の枠組みが変わらないと
結局は、Lv.1 & Lv.2 の変化が表面的なもので終わってしまう