

# 従業員 の 定着 ・ 活躍 に

## 大切な2つの「安全性」

株式会社ジェイック 執行役員 古庄 拓

20代、30代に長く活躍してもらうには「心理的安全性」と「キャリア安全性」の2つが重要だ。自社の状況を振り返り、組織づくりに反映しよう。

いを尊ぶ（異なる意見が新たな価値を生み出す）姿勢」がポイントだ。

### 若手の定着・活躍に大切な

#### 「キャリア安全性」

**組織の生産性を高める「心理的安全性」**  
心理的安全性は、従業員が不安・恐怖を感じずに自分の意見や疑問を伝えられる状態を指す。「上司と異なる意見を述べる」「懸念を伝える」「初歩的な質問をする」「的外れかもしれない意見を言う」「自分の失敗や力不足を伝える」など、相手から不快、無能やネガティブと思われる可能性がある意見・疑問を発信しやすいか否かだ。

最近注目のキャリア安全性は「自分の未来（キャリア）が安全か？」という認識だ。キャリア安全性が高ければ、従業員は「10年後には上司のようになりたい」「先輩は他社でも通用するけど、この会社を選んで働いている」「頑張れば成長できるし市場価値も高まる」と考える。

逆に、キャリア安全性が低いと「上司みたいにはなりたくない」「疲弊しているし楽しくなさそう」「このまま働いていても他社で通用する力がつかない」と感じる。いまは転職が当たり前の時代であり、少子化の中で若手の転職は容易だ。従って、若手世代は自社のキャリア安全性に不安を感じたら速やかに転職を考える傾向にある。

心理的安全性の高さは、仲の良さだけとは全く違う。仲が良いだけの組織は、周囲との衝突を恐れて、率直な意見交換や指摘・フィードバックができない傾向にある。心理的安全性を高めるには「共通目標やゴールの浸透」と「人としての相互理解や信頼関係」「違

入社3年以内の若手に、職場の心理的安全性とキャリア安全性、そして、今すぐもしくは2〜3年以内の離職意向を調査したデータがある<sup>(※)</sup>。調査によると、若手が辞めやすい会社は以下の順番だ。まず「心理的安全性が低い×キャリア安全性が低い」会社は、半数以上に離職意向がある。次に「心理的安全性が高い×キャリア安全性が低い」会社は、2〜3年以内の離職意向はほぼ変わらないが、半数弱に離職意向がある。そして、「心理的安全性が高い、または低い×キャリア安全性が高い」会社の離職意向は、約3割と大きく下がる。

どんなに居心地が良い職場でも「先々のキャリアが見えない」と思ったら若手は辞めていく。若手に長く活躍してもらうには組織のキャリア安全性を高める必要がある。

### キャリア安全性を高めるポイント

キャリア安全性を高めるには2つのアプローチがある。まず、キャリアが形成できるように育成方針や社内制度を整えることだ。仕事の基準を高める、若手に積極的にチャレンジさせる、異動希望を取って配置に反映する、成長

と成果に応じた報酬制度を整備する等だ。

そして、本人が「キャリア形成できている」と思える状態をつくる施策も大切だ。キャリア研修を実施する、定期的なキャリア面談をする、自分の成長を確認し次の成長テーマを設定する振り返りの機会を設ける等だ。また、自分自身のキャリアや市場価値を客観視できるように、社外の人とキャリア面談をする機会を与えることも有効だ。

(※) 出典：ITmediaビジネスオンライン  
「心理的安全性」が高い大企業で、若手の早期離職が加速する皮肉足りないのは何?」  
リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告書」

#### 【筆者紹介】

古庄拓（ふるしよう・たく）

1983年生まれ。慶應義塾大学卒業後、株式会社ジェイックに入社。中小企業・ベンチャー企業を対象とした社員研修や採用支援の提案・企画、管理職養成プログラムの事業化、新卒メディアの立ち上げ等を経て、同社執行役員。人材育成や採用支援の知識・ノウハウを発信している。

