

働く環境の変化が引き起こすミスフィットへの処方箋——職場が自分に合わなくなったとき、あなたはどうしますか？

Follmer, E., Talbot, D., Kristof-Brown, A., Astrove, S., and Billsberry, J. (2018) "Resolution, Relief, and Resignation: A Qualitative Study of Responses to Misfit at Work," *Academy of Management Journal* Vol. 61 (2), 440-465.

一橋大学大学院博士後期課程 平本 奈央子

日本企業が置かれている外部環境の変化、テクノロジーの進化、働く人々の価値観の変容、働き方改革などにより、私たちの働く環境は変化を強く促されている。こうした変化に伴って、人と働く環境のよい適合 (fit) も変化し失われることも珍しくない。この適合を失った状態は、個人-環境適合の負の概念であるミスフィット (Misfit) と呼ばれ、最近の研究では、大半の職場におけるミスフィットの存在およびその存続可能性の高さが指摘されているものの、未だ研究は少ない。今回紹介する論文は、定性的手法により個人のミスフィットへの対応プロセスの包括的概念モデル (図参照) を導出し、従業員のミスフィットマネジメントを検討する上で、多くの示唆をもたらしている。

調査は、個人の詳細な説明を通じてミスフィットの経験を探求し、経験への対応方法を理解するために、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Strauss and Corbin 1990) を採用し、サンプリング戦略を異とする二段階のデータ収集を行った。第1フェーズでは英国で様々な業種・職種からサンプリングした36人を対象に「どのようにミスフィットに気づき、経験したか」、第2フェーズでは米国でミスフィットを原因として仕事を変えた経験をもつ45人を対象に「ミスフィットに対応して何をしたのか」について半構造化インタビューを実施した。

まず、人々は仕事におけるミスフィットをどのように気づき、どのように経験するのだろうか。ミスフィットを意識するようになったきっかけは様々であるが、マネージャー・同僚の交代、企業の構造改革、昇進、組織文化や施策の変化、価値観相違の漸進的認識 (命題2)、といった5つの人的・環境変化が抽出された。また、上司や同僚といった他者からの社会的シグナルが、ミスフィットの知覚を引き起こすこともある (命題3)。これらのきっかけが適合の再評価を

促し、従業員は新しい状況へのミスフィットを知覚する (命題1)。この時、複数の環境要因との適合よりも、一つのミスフィット知覚の方が再評価に対してより強い影響を及ぼす (命題4)。それゆえインタビューではミスフィットによる感情的な痛みが強く語られた。従業員はこうした辛い経験を問題とみなし、ミスフィットへの対応を動機づけられるのである (命題5)。

では、人々はミスフィットへの対応として具体的に何を行うのだろうか。本調査では、まずその職場を去るか否かが最初の選択肢となった。この選択を起点に、従業員のミスフィットへの対応は大きく以下の3つに整理された。

(1) 解決アプローチ (Resolution Approach)

① 離脱戦略 (Leaving strategies) : 退職あるいは異動を検討する (命題6)。

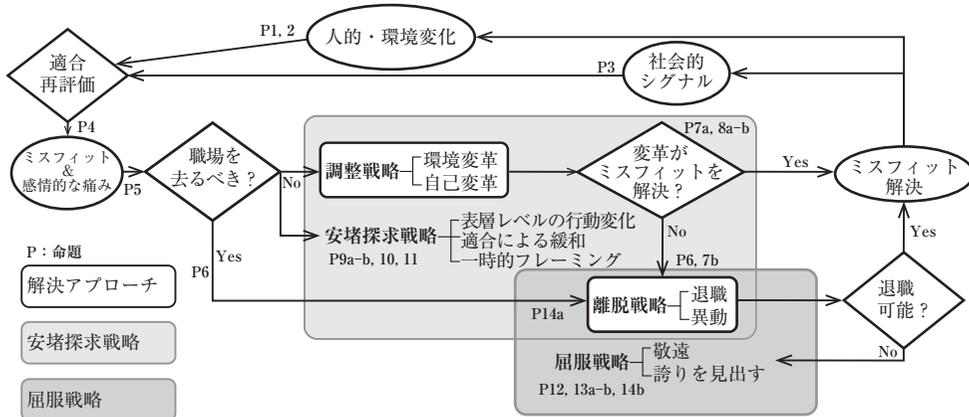
② 調整戦略 (Adjustment strategies) : 離脱を実行不可能もしくは望ましくないと判断し、環境・自己を変革することによって解決を試みる。環境の変革は、環境の柔軟性に大きく依存 (命題7a) し、失敗した場合は挫折経験により離脱意思が高まる恐れがある (命題7b)。一方、ミスフィットを成長機会としてとらえる従業員は、内省を通じて時にはメンターの助けを求めながら自己を変革 (命題8a) し、多大なる努力と時間を必要とするものの、適合のみならず個人の成長も期待できる (命題8b)。

(2) 安堵探求戦略 (Relief-Seeking strategies)

① 表層レベルの行動変化 (Surface-level behavior change) : 他者からミスフィットとして扱われる可能性を低減させる (命題9a) が、自分を偽った行動をすることからストレスを高め、個人のミスフィット感情を増加させる (命題9b)。

② 適合による緩和 (Buffering misfit with fit) : 適合領域に注目することによって、ミスフィットの不

図 個人のミスフィットへの対応プロセスの包括的概念モデル



出所：Follmer et al. (2018) より一部修正の上、訳出。

快感を一時的に減少させる（命題 10）。

- ③一時的フレーミング（Temporal framing）：ミスフィットの終了を予想できる場合に、知覚されたミスフィットの影響を減少できる（命題 11）。

(3) 屈服戦略（Resignation strategies）

- ①敬遠（Distancing）：適合をあきらめ、現状に甘んじる選択をし、ミスフィットとエンゲイジメントの低下の双方のストレスを経験する（命題 12）。
- ②誇りを見出す（Taking pride in misfit）：ミスフィットを自分自身のポジティブな特性によるものだと信じ、誇りの源泉として再構築する（命題 13a）が、ミスフィットのストレスを経験し続け、早期の離脱を目論む（命題 13b）。

こうした発見事実より提示された5つの典型的パスからは、上述の戦略を複数使用し、時には解決戦略と安堵探求戦略を組み合わせ（命題 14a）、失敗に終わった場合は屈服戦略に転じる（命題 14b）動的プロセスが示された。いずれも仕事に適合を取り戻すという強いモチベーションの元で、相当な粘り強さと努力を必要とするダイナミックなプロセスを踏みながら、ミスフィットと対峙することが明らかになったのである。

最後に、本論文で示唆された動的プロセスについて、私の企業勤務時代を回顧しながら考察したい。

長期雇用および定期異動を前提とする日本企業のコンテキストを勘案すると、同じパスであっても少し異なる解釈が必要となる。日本企業においては、一時的フレーミングを軸とした安堵探求戦略を用い、定期異動によるミスフィットの自然消滅を期待するケースが比較的多いと想定される。これはミスフィット解決を

時間に委ねているととれ、それゆえ本論文で強調されるほどにはミスフィットによる苦痛や葛藤は見受けられない。つまり、定期異動にミスフィットの発生および解消がセットで織り込まれるという日本固有の安堵知覚が存在し、一つの解決として待機戦略という選択肢が加わるのかもしれない。

また、長期雇用に基づく固有の安堵知覚による負のスパイラルが懸念される。組織変革等の企業レベルの環境変化の場合、解決へのパスは自己変革と退職に限られるが、欧米に比べ転職率の低い日本では必然的に安堵探求戦略と屈服戦略の中での彷徨に陥る可能性が高い。さらに、長期雇用の安堵知覚が彷徨による負の影響を助長し、いわゆる“死んだ木（dead wood）”人材の量産につながる恐れがある。こうした問題は長期化するほど複雑化し、解決が難しくなることから、日本ではプロセスのマネジメントがより重要となる。

変化の負の影響への対応については、ミスフィット以外にも多様な議論を要するが、いずれも変化後のプロセスを視野に具体的な施策を検討することが望ましい。そのためにも、本論文のような個人の内的変容メカニズムを明らかにする研究の蓄積が、環境変化後の負の影響の処方箋を有する人材マネジメントの一助となることを願ってやまない。

参考文献

Strauss, A. L. and Corbin, J. (1990) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park, CA : Sage.

ひらもと・なおこ 一橋大学大学院経営管理研究科博士後期課程。人的資源管理論，組織行動論専攻。