

キャリア自律のこれから (2)

「キャリア自律」が注目を浴びるなか、従業員のキャリア自律を促進している企業も多い。では、キャリア自律が高まると、企業と従業員個人の双方にどんなメリットがあるのだろうか。パーソル総合研究所が働く人を対象に2021年4～5月に実施した「従業員のキャリア自律に関する定量調査」の結果をもとに、そのメリットを確認していきたい。

調査結果では、キャリア自律度が高い従業員は、仕事のパフォーマンス（成果）が高いことに加え、周囲への支援や発案・提案などその従業員の本来的役割を越えた自主的な行動も多いことがわかった。従業員にとって自律的なキャリアのイメージは成長や学びとひもづいており、自律度が高い人では学習意欲も高い。

これを企業側の観点で見ると、個人のパフォーマンス向上とともに役割外行動も増えることから、組織が活性化し、業績向上につながると思われる。

また、この調査ではキャリア自律度が高いとワークエンゲージメント（仕事への前向きな姿勢）や仕事の充実感、人生満足度も高いことも明らかになった。仕事の満足度を高めるために転職する人も少なくないが、外に答えを求めなくても自社内で自律型キャリアを形成することで職業人生の質を高められると言える。

さらに、パフォーマンスやワークエンゲージメント、学習意欲、仕事充実感などに対する影響度合

会社も本人も生き生きと

いを調べてみると、「キャリア自律」の方が概して「会社満足度」や「会社へのコミットメント（愛着）」よりも大きかった。従業員の仕事に対する意欲などを向上させるには、多くの会社が取り組んでいる会社への満足度や愛着などの指標を高めることよりも、キャリア自律を育てる方が有効であることがうかがえる。

ただ、キャリア自律の促進には副作用も考えられる。キャリア自律と転職との関係だ。全体ではその傾向は低いものの、従業員本人の年齢層と本人が転職市場で自分の価値をどのように捉えているかで違う傾向が明らかになった。

具体的には、40～50代のミドル・シニア層について市場価値の高い群と低い群に分けてキャリア自律と転職意向との関係を調べてみた。すると、市場価値を低いと認識している群ではキャリア自律しているほど転職意向が低かった。

市場価値が低いミドル・シニア層にキャリア自律を促すと、キャリアの模索を通じて自身の市場価値の低さを自覚することになり、むしろ会社に滞留することになりかねないようだ。ミドル・シニア層の流動性を高める狙いで提案されることも多いキャリア自律であるが、これでは逆効果である。

キャリア自律の促進は従業員が生き生きと働き人生の満足度を高めながら組織に貢献することにつながり、組織にとっても従業員本人にとってもメリットのある施策である。しかし、ミドル・シニア層の転身を期待するのであれば、キャリア自律を促すだけではなく、リススキル（能力開発）や学び直しなどを通して従業員の市場価値を高めることも考える必要がある。

キャリア自律のメリット

会社にとって＝組織が活性化

- ・仕事のパフォーマンスが上昇
- ・他人の支援や提案など役割外行動が増加
- ・学習意欲が高まる

個人にとって＝人生が活性化

- ・仕事の充実感が上昇
- ・仕事への前向きな姿勢が高まる
- ・それが人生の満足度にもつながる



すなかわ・いずみ 大手市場調査会社で10年以上にわたり各種定量・定性調査、ビジネスデータの分析業務に従事した後、2018年より現職。主な調査・研究領域は女性の就労やキャリアなど。