

キャリア自律のこれから (4)

企業が自社の従業員のキャリア自律を育てるには、人事制度の構築や運用など全社的な環境整備だけでは不十分だ。従業員本人と日々接する現場の上司が重要な役割を担っている。

では、従業員のキャリア自律を育むために、上司はどのようなマネジメントをするとよいのだろうか。パーソル総合研究所が働く人を対象に2021年4～5月に実施した調査から、部下のキャリア自律の高さと統計的に関連する上司のマネジメント行動として次の3つが浮かび上がってきた。

1つ目は、「ビジョンの共有」である。部下に対して組織が目指している方向性を日頃から話していたり、組織の目標やビジョンを上司自身が信じていたりすると、部下のキャリア自律度が高まる。組織と個人の期待をすり合わせて自律度を高めていくには、まずは上司が率先して組織の方向性を語ることに第1歩となる。

2つ目は、部下への「期待感の伝達」である。組織の目標を踏まえて部下のこれからのキャリアについて期待感を伝えることは、自律への動機づけにつながると考えられる。

3つ目は、「理解とフィードバック」である。多様な人材が自律的なキャリアを形成するには、上司が部下のスキルや経験、志向性をきちんと把握した上で個々の状況に応じた仕事を割り当てて成長

上司の役割と3つの行動

を支援することが必要となる。そして、次なるステップに向けて振り返り、適切なフィードバックをすることが持続的なキャリア開発につながる。

これは従業員のキャリア自律に向けて特別なことを新たにしなければならないということではない。ここで出てきたキャリア自律を育む上司のマネジメントは、マネジャーの通常の主たる役割であるジョブアサイン（仕事の割り当て）のプロセスを組織と部下双方にとっての「未来志向型」に進化させたものにほかならない。

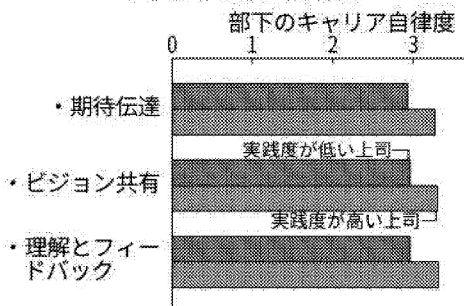
上司が多忙で日先の業績目標の達成に追われていると、場当たりに仕事を振ってしまい、部下の育成がおろそかになりがちである。現在の管理職の4割弱は「部下の育成が不十分」と自身で感じているという調査結果もある。

ジョブアサインを単なる「仕事の割り当て」とするのではなく、現場の人材育成の中核として、中長期的視点で会社の持続的成長や部下の成長、部下本人が望むキャリアの実現を目指すように「進化」させることが必要である。組織目標と個々の部下のスキル・経験やキャリア志向性を踏まえて仕事を割り当て、動機づけや適切なフィードバックすることで、部下のキャリア自律が促され、組織の業績向上や部下の職業人生の質の向上につながる。

従業員のキャリア自律を組織という環境で育てていく植物に例えるのであれば、上司は日々の水やりの役割を担う。いくら制度が整っていたとしても日々の仕事で本人の目指すキャリアの方向性から外れたものであれば、モチベーション高く成長して成果を上げ続けることは難しい。

年1回のキャリア面談で異動希望を聴取して終わりではない。上司は組織と個人のキャリア目標の橋渡し役として日々の仕事アサインやフィードバックを通して頻繁に部下と対話しながら働きかけを行い、自律的なキャリアの芽を伸ばしていくことが重要である。

上司のマネジメントと
キャリア自律の関係



(出所)パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」