

キャリア自律のこれから (11)

「キャリア自律」にはパフォーマンスを高めて組織力を向上させるとともに、従業員の職業人生の質を上げるメリットがある。とはいえ、「むやみに自律度を上げると多くの離職者がでてしまうのではないか」という懸念から、自律の促進に二の足を踏む企業も多いのではないだろうか。特に、優秀な人材の離職は大きな損失となることから、「自律はしてほしい、でも辞めてほしくない」というのが企業の本音であろう。

キャリア自律は離職につながるのか、またそうであるのなら優秀な人材に自社に留まり活躍してもらうには何が必要なのだろうか。

パーソル総合研究所が働く人を対象に2021年4～5月に実施したキャリア自律調査では、キャリア自律しているからといって単純に離職に直結するわけではないことがわかっている。しかし、従業員本人の年齢層や転職市場で自分の価値をどのように自己認識しているかによってキャリア自律と離職との関係を解きほぐしていくと、複雑な関係性が見えてくる。

まず大きな傾向として、市場価値が高いと自己認識している群と低いと自己認識している群では、キャリア自律が高まることによる転職意向への作用が逆であることが浮かび上がった。市場価値が高い群では自律度が高い方が「転職意向が高く」、市場価値が低い群では自律度が高い方が「転職意向

優秀人材には離職防ぐ策も

が低い」傾向が見られた。

また、年齢層別に見ると、若年層では市場価値が高くかつ自律度も高いと転職意向が高い。つまり、優秀な若手はキャリア自律度だけ高めてしまうと離職のリスクが高まる懸念される。

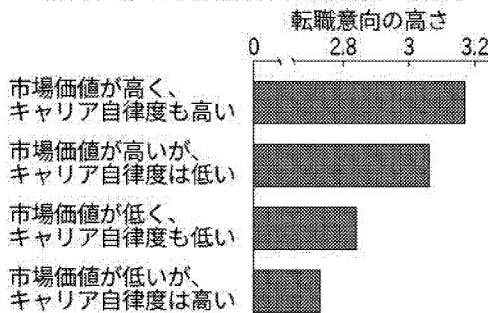
一方、中高年層では市場価値が低くかつ自律度が高いと転職意向が低い。つまり、市場価値の低いミドル・シニア層の自律度だけを高めると滞留することになりかねない。キャリア自律度を高めることとあわせてその人が外に出てどれだけ活躍できるかという転職のしやすさを踏まえた綿密なかじ取りが必要であると言える。

では、どのようにすればキャリア自律していて市場価値も高い人材の離職を防ぐことができるのだろうか。ポイントは「やりたい仕事」をいかに自社内で与えられるかである。市場価値が高く自律した優秀な人材に自社で働いてもらうには、昇進の見込みに加えて、やりたい仕事ができる見込み、すなわち「仕事という報酬」を与えることが大切である。つまり、今の会社できちんと上に行け、きちんとやりたいことができるという仕事を軸とした未来展望を描けることが、流出を防ぐ策となる。

そのためには、「早期選抜や特別な育成枠の設定などで昇進の見通しを高める」「社内のポジションについて職務内容を明示的に示す」「組織目標と個人のキャリア目標をすり合わせる」「社内公募や新事業提案などキャリア意思の表明機会を通じて本人のやりたい仕事ができる場を与える」といった施策を複合的に組み合わせながらキャリア自律を高めていくことが有効であろう。

キャリア自律度を単に高めるだけでは若手に流出リスクが生じる一方、ミドル・シニア層の滞留につながりかねない。キャリア自律を促す施策と並行して市場価値を高めるジョブアサイン（仕事の割り当て）やトレーニングをすること、そして人材流出を防ぐ対策を総合的に考えていく必要がある。

市場価値×自律度と転職意向の関係



(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」