

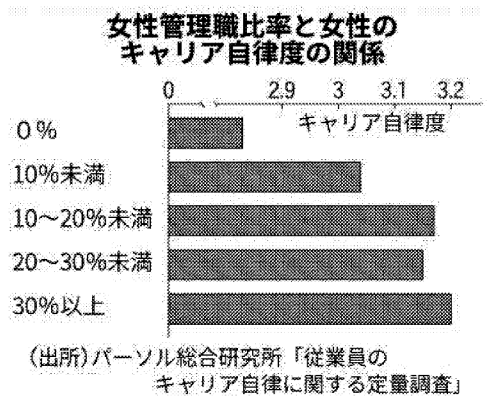
キャリア自律のこれから (12)

企業内における従業員の「キャリア自律」の実現は、ダイバーシティ&インクルージョン（多様性を受け入れ生かし合う）と密接な関係がある。経済産業省が2017年にまとめた「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」でも、ダイバーシティ実践のためのアクションの1つとして「多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する」ことを挙げている。多様な人材を尊重し、キャリア自律を促進することは、ダイバーシティ経営の中核でもあると言える。

ダイバーシティは女性に限った話ではないが、就労者に占める割合も多い女性に関しては課題が山積している。そこで、パーソン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から、近年改めて問題になっている女性管理職比率を例に、ダイバーシティとキャリア自律との関係について見ていきたい。

この調査では、女性管理職の比率が10%を下回る職場で働いている場合に、男女ともにキャリア自律度が低かった。特に女性管理職が1人もいない職場で働く女性のキャリア自律度が低く、男性ばかりのマネジメント層における同質性の高さが女性のキャリア自律を妨げ、活躍の機会を逸していることが見てとれる。

厚生労働省の最新の「雇用均等基本調査」によると、20年10月時



ダイバーシティ経営の中核

点の女性管理職比率の全国平均は12.4%であることから、「10%未満」というのは全国平均に満たない水準であることがわかる。数字合わせに走るのでは意味がないが、現状では女性管理職比率が平均程度以上になるようなダイバーシティ&インクルージョンに前向きな会社でないと、従業員のキャリア自律に多少なりともマイナスの影響があるようだ。

では、どんな職場で女性管理職比率が低いのだろうか。前述のキャリア自律調査から、人事管理や人事ポリシーと女性管理職比率との関係性を見てみた。すると、多様性の尊重に乏しく、社内のポジションが不透明でキャリア意思の表明機会が少なく、組織目標と個人目標の関連性が低い職場で、女性管理職がいない割合が高かった。

組織内でキャリア自律を促進するには、目標となるポジション（点）が見えて、そこに至る自発的なキャリアパス（線）を描けるキャリアの透明性の高さが重要である。女性管理職比率が低い職場は女性登用の問題に限らずダイバーシティ全般の進展が遅れている旧来型の画一的な職場であると推察される。女性も管理職を目指すようなキャリアの透明性が高い環境であれば、女性だけでなく男性でも自律的にキャリアを形成する見通しが立ち、パフォーマンスを上げていくことができる。

キャリアの透明性を高めるには、部下の性別やライフスタイルによらない上司のマネジメントが不可欠である。上司のマネジメントを部下がどのように捉えているかには男女差があり、女性は男性よりも「上司から期待感を伝えてもらっていない」「仕事のあとに振り返りの機会を与えてもらっていない」と感じている。

上司は「女性だから」「育児や介護があるから」といった理由で一方的に部下が能力を発揮する機会を抑えるのではなく、部下それぞれに対して期待をかけ、成長を支援していくことが重要である。

＝この項おわり