

AMA RESEARCH

ハイブリッドな働き方が キャリアにどのように影響するか 性別、年齢別の違い



AMA | GLOBAL[®]
American Management Association

www.amanet.org

CELEBRATING
100
— YEARS —

米国のオフィス状況は一変しました。パンデミックによって世界中のオフィスが空っぽになってから数年、初めて「近代的な」専用オフィスビルが建設されてから約300年、米国の主要都市ではデスクは相変わらず空いたままで、コロナ以前の50%程度の稼働率にとどまっています。アマゾンやJ.P.モルガン・チェースといった企業がオフィス回帰政策を推し進め、注目を集めているにもかかわらず、稼働率はこの1年間ほとんど変わっていません。

ハイブリッドやリモートという選択肢ができたことは、何百万人もの働く人に影響を与え、オフィス文化を大きく変えるという急激な変化を呈しました。ほとんどのホワイトカラーは、少なくとも週の一部は自宅の近くに滞在し、自宅の居間や寝室、コーヒーショップからデジタルで交流しています。おそらく、ほとんどの人が週5日通勤するのが当たり前になることは2度とないでしょう。

その代わりに、組織は従業員といつ、どこで、どのような環境で業務を行うのかを話し合っています。同じオフィスにいること、同じ国にいること、あるいは従業員であることの意味さえも問われています。会議室でミーティングをしたり、コーヒーメーカーのそばでおしゃべりをしたりするのではなく、今やデジタル・クラウドが多くの人のためのコネクタールとなっています。その一方で、直接会ってミーティングをしたり、同僚とランチをしたり、リーダーのオフィスに立ち寄りたりすることは、オフィスで働く人々の人間関係を築くのに役立っています。

このような変化は重大な影響を及ぼしており、組織は管理し、適応しなければなりません。特に女性への影響、より一般的な職場の動向に対する影響を知るために、AMAは米国の知識労働者1,000人を対象に広範な調査を実施しました。回答者は、3つのグループ「週5日出社」「週3、4日出社」「週2日以下出社」に分けられました。回答者とその上司の間にはほとんど差がありませんでした。

出社しなければならなかった日数



週5日出社



週3-4日出社



週0-2日出社

驚くことに、これほど急進的な変化であるにもかかわらず、多くのポジティブな調査結果が得られました。ハイブリッドワークは、女性、男性、年齢、職位を問わず、幅広い支持を得ています。ハイブリッドが特に評価されているのは、中間キャリアの女性たちです。彼女たちは、家庭や家事の負担が依然として高く、子供や高齢の両親の介護という過重な負担を背負っています。

しかし、AMAはまた、不安を抱かせる矛盾も発見しました。特筆すべきは、より流動的な新しい勤務形態からどのような恩恵を受けているか、またオフィスをどのように捉えているかという点で、男女間で大きな違いがあることがわかったことです。最大の懸念事項は以下の通りです。

- 女性よりも若い男性の方が、入社することで昇進していると答えた人が圧倒的に多い
- 男性の方が、オフィス内での仕事から重要な利益を得る可能性が高い
- 協働力と信頼関係の構築は後退している
- 研修は活況を呈しているが、マネージャーが職場環境の変化に対応できるようになることや、意欲的な従業員の育成に遅れをとっている組織が多い



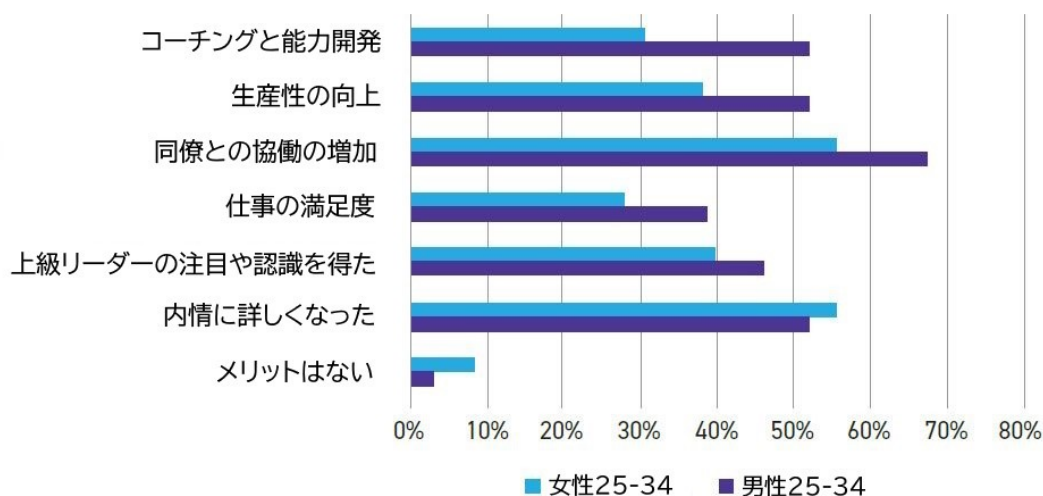
このような矛盾を管理できない組織は、公平性を推進したこれまでの歩みを危うくし、競争上不利な立場に置かれる可能性があります。

男性は女性よりも入社するメリットをより多く認識している

調査結果の中で際立った発見は、入社することに対する男性と女性の認識の決定的な違いに関するものです。これは、一般に女性よりもオフィスで多くの時間を費やす若手男性に特に当てはまります。25歳から34歳の男性の52%が、週に少なくとも4日は入社していますが、女性は46%です。在宅勤務が2日以下は男性28%、女性37%です。

出社の利点について尋ねたところ、若手男性は同年代の女性よりも、次のように回答する割合が高い結果となりました。上級リーダーの注目や認識を得る機会が高まった(男性46% 女性40%)、仕事の満足度が向上した(男性39% 女性28%)、生産性が向上した(男性52% 女性38%)、同僚と協働が増えた(男性67% 女性56%)。

出社のメリット 若手の男性と女性との比較



驚くことに、若手男性が出社することで出世すると広く信じていることです。若手男性の52%が「コーチングを受け、能力開発が進んだ」と答えたのに対し、同年代の女性はわずか30%でした。

この22ポイントという差をどう解釈するかはさまざまです。一つは、女性が昇進するために会社に行く必要がないと考えていると思われます。計画的にメンタリングの取り組みを行っている企業や、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DEI)プログラムが充実している企業では、これがあてはまるかもしれません。しかし、歴史的な偏見を考慮すると、出社する否かに関わらず、若手女性が単に昇進の機会を得られていないだけとも考えられます。組織が積極的に対処しない限り、体系的な男女間の不公平はさらに次の世代まで続くかもしれません。

若手男性たちが職場における幅広い利点を挙げていることを考えると、オフィスは本来男性の活動場所である傾向があり、男性にとってより受け入れやすく、それゆえ彼らの成功に有利であるということが最も考えられます。そのため、リモートワークではモチベーションが下がるでしょう。

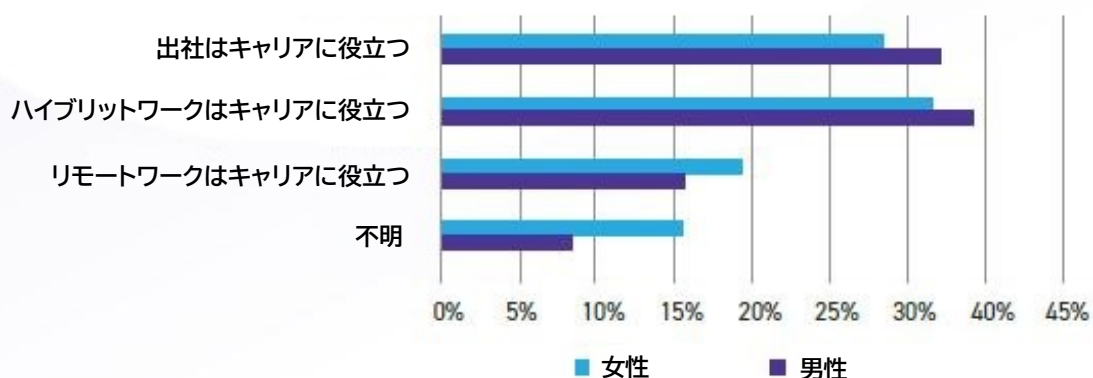
一般的に、男性はオフィスでよりくつろぎ、より生産的で、よりつながりが強く、よりキャリアアップできていると思っています。

フルタイムのオフィス勤務はキャリアに役立つ



このことは、(後述するように)女性は職場の柔軟性を好みますが、若手男性にとってはオフィスが踏み台の役割を果たし、より早く昇進するのに役立っている可能性を示唆しています。これによって、「壊れたはしご」と呼ばれる効果が悪化する可能性があります。壊れたはしごとは、一般社員からマネージャーへの初期段階の重要な昇進で女性が不当に見過ごされるため、リーダーになる女性が少なくなるという状況を指します。

出社とキャリアアップに対する男女の考え方



出社のメリットについて、若手男性と女性の間で見られていた明らかな違いのすべてではないが、一部は年長者にも同様の結果が得られました。35歳から44歳の男性は、出社は上級リーダーに対する可視性を著しく高め(50% 対37%)、仕事の満足度を高める(40%対27%)と答えています。



もし組織がハイブリッドワークを続けるつもりなら、そして後述するように、そうしなければならない説得力のある理由があるのなら、性別関係なくコーチングと能力開発のバランスをもっとうまくとる必要があります。女性が職場で等しく快適に働き、認められるようにしなければなりません。

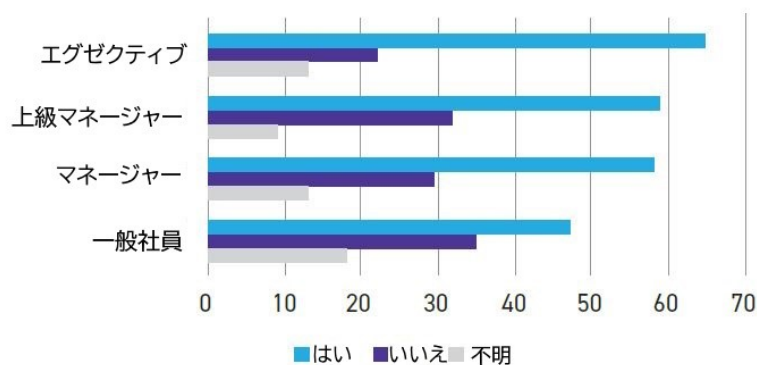
結論。男性が出社を好み、その方が昇進の機会が多いのであれば、出社を推奨する組織は女性を疎外し、男性に支配される可能性があります。その結果、DE&Iが後退し、より多くの男性が企業のトップに君臨することになるでしょう。

ハイブリッドワークとリモートワークがチームビルディングに影響を与える

もちろん、チームワークは今日の経済活動に不可欠なものといえます。組織を効果的に機能させる絆であり、仕事を成し遂げる仕掛けのようなものであり、アイデアをイノベーションに変える魔法です。チームビルディングは、従業員が効果的に協働し、互いに信頼関係を築けるかどうかにかかっています。しかし、パンデミック後の働き方が、信頼関係と協働に悪影響を及ぼしていることがわかりました。

平日1日以上リモートワークをしている回答者の約半数(51%)が、リモートワークは信頼関係の構築に支障をきたすと回答しています。毎日出社する人では、この割合は3分の2(67%)に跳ね上がりました。職位が上がるほど、リモートで働く人との信頼関係の構築に苦労しており、65%のエグゼクティブがこのことを問題点として挙げています。特に女性よりも男性、25歳から34歳で67%、45歳から54歳で57%の方がこの問題に苦労していると回答しています。

リモートワークは信頼関係の構築に支障をきたす？ 職位が上ほど「はい」と回答



信頼関係の構築の課題に加え、リモートワークが協働力の妨げになると、多くの回答者（43%）が答えています。信頼関係の構築と同様、この問題は女性（38%）よりも男性（49%）、そして上級職（エグゼクティブの65%）に多く見られました。

もちろん、協働力と信頼関係はパンデミック以来根本的に変わりました。これらは、競争力のある組織を効果的に機能させるためには不可欠なものです。最近では、従業員には従来のチームビルディングのスキルと、遠く離れた場所からでも効果的に協働できる自己管理能力の両方が求められています。



AMAは、協働の成功は4つの要素にかかっていると考えています。

- ハイブリッドな環境では、直接顔を合わせることなく信頼関係を築く必要がある
- 影響力をもってリードする。指示するのではなく、鼓舞することを意味する「ソフトパワー」でチームワークを支援する
- 同僚の仕事への取り組み方、協働スタイル、文化的背景を知ることによって、垣根を越えて流動的に働く
- グローバルな視野を持つことで、積極的で情報通のチームメイトやリーダーになる

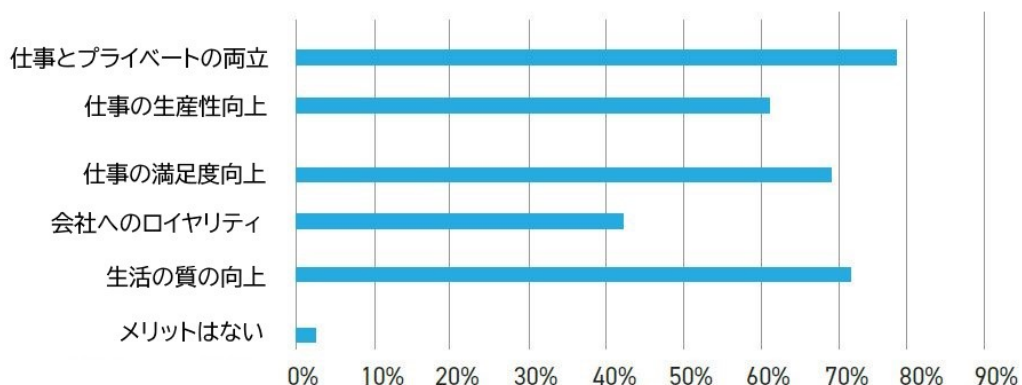
私たちの経験によれば、こうしたスキルは適切なトレーニングによって身につけることができます。

ハイブリッドワークは幅広い支持を得ている、特に中間キャリアの女性に

上述のような課題があるにもかかわらず、回答者は圧倒的にハイブリッドな職場環境の利点を挙げています。多くの人が、ハイブリッドが組織の文化を改善した（48%）、または変わらなかった（36%）と答えており、悪影響があったと答えたのはわずか15%でした。上司もまた同様である。少なくとも平日1日以上リモートワークをしている回答者のうち、上司がハイブリッドワークをサポートしていないと答えたのはわずか11%でした。

また、大多数の従業員がハイブリッドワークには多くの利点があると答えています。およそ4分の3が、仕事とプライベートの両立（79%）、生活の質の向上（73%）、仕事の満足度の向上（70%）に役立つと答えています。さらに、10人に6人（62%）がハイブリッドワークによって生産性が高まったと答えています。

ハイブリッドワークのメリット

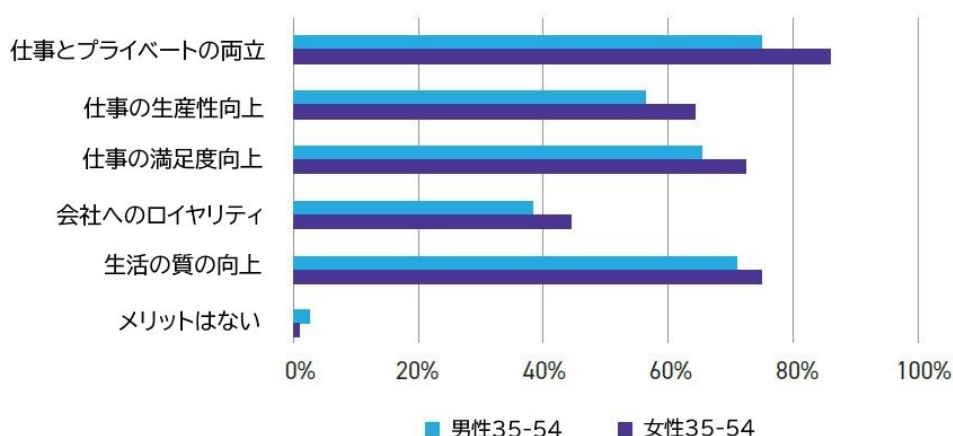




あらゆる階層でハイブリッドワークへの強い支持が見られました。上級社員が柔軟性を求めているという他の調査結果とも一致し、エグゼクティブはハイブリッドワークを強く支持しています。彼らは、ハイブリッドワークが生産性を向上させ(エグゼクティブ68%、平均62%)、会社への忠誠心を向上させる(エグゼクティブ46%、平均43%)と答えました。調査の回答者1,000人のうち、ハイブリッドワークの利点を挙げなかったのはごく少数(23人)でした。ハイブリッドワークへの支持は非常に強いので、組織は柔軟な勤務方針を注意深く磨くことで利益を得ることができ、従業員の経験を向上させ、採用と定着を最適化できます。

ハイブリッドワークが35歳から54歳の女性にとって特に重要であることがわかりました。このキャリア中盤の重要な年齢層では、多くの従業員が子供や高齢の両親の世話をしています。最近の他の調査でも、この負担が女性に偏っていることが確認されています。2023年のピュー・リサーチ・センターの調査¹では、「夫は有給の仕事やレジャーに多くの時間を費やし、妻は介護や家事に多くの時間を割いている」と結論付けています。

中間層キャリア男女のハイブリッドワークの利点



¹Pew Research Center, “In a Growing Share of U.S. Marriages, Husbands and Wives Earn About the Same,” April 13, 2023. Accessed Feb. 14, 2024, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/04/13/in-a-growing-share-of-u-s-marriages-husbands-and-wives-earn-about-the-same/>

この年齢層の女性は、男性に比べ、次のように回答しています。

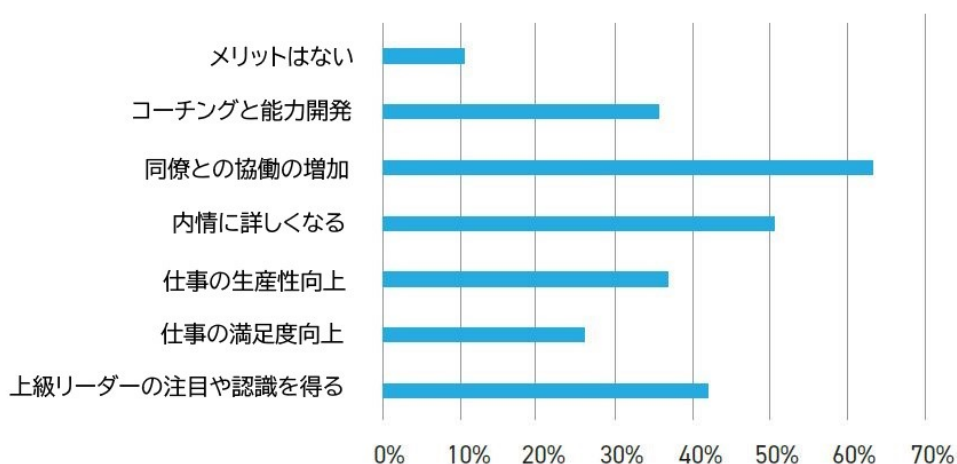
ハイブリッドワークが生産性を向上させる(女性65%、男性57%)、仕事の満足度(女性73%、男性66%)、会社への忠誠心(女性45%、男性39%)、生活の質(女性74%、男性70%)が向上すると回答しています。最も顕著なのは、リモートワークによって仕事とプライベートの両立がしやすくなったという回答(女性87%、男性75%)です。

これらの結果は、職場の男女平等を支えるには、柔軟なハイブリッド文化が不可欠であることを示しています。企業は家事労働と介護のバランスに直接影響を与えることはできないが、柔軟な勤務方針を実施することで、過重な負担を強いられている女性のキャリアパスを維持する能力を向上させ、あまりに多くの要求をこなすことから生じる燃え尽き症候群を避けることができるかもしれません。

それは、彼女たちが働く組織にとっても有益であり、燃え尽き症候群の率を低下させることが成功に不可欠であることを示す調査結果²もあります。しかし、職場の柔軟性は、(上述したように)管理職に昇進する若手女性が男性に比べて極めて少ないという「壊れたはしご」問題を解決できる万能薬ではないことを強調しておきます。

出社に関しては、熱心な支持は見られませんでした。回答者の過半数が「協働しやすい」(63%)と「社内の実情に詳しくなる」(51%)という2つのメリットのみを報告しています。それ以外の点では、出社のメリットは圧倒的に少ない結果でした。上級リーダーへの可視性(42%)、コーチングと能力開発(36%)、生産性(37%)、仕事への満足度(26%)に役立つと答えた人は半数にもとどきませんでした。約10人に1人(11%)は、利点はないとさえ答えています。

出社のメリット



²McKinsey & Company, “Women in the Workplace 2023,” Oct. 5, 2023. Accessed Feb. 14, 2024, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

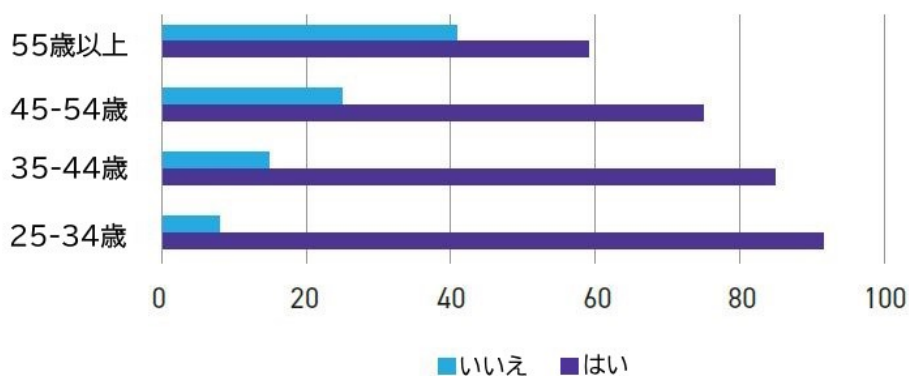
トレーニングの格差:多くの組織はキャリアアップを支援するためにもっと努力しなければならない

柔軟な働き方という新しい常識は、働く人の日常生活を大きく変えました。多くの場合、「通勤」とは、朝食のテーブルから自宅オフィスまでの困難を意味します。パジャマで仕事をしている人もいるでしょう。冷蔵庫、ペット、テレビ、あるいはベッドなど、気が散るものが手近にあります。

このことは、昇進への意欲にどのような影響を与えているのでしょうか。

ハイブリッドワークの時代にも、昇進意欲は健在であることがわかりました。回答者の4分の3以上(77%)が昇進を「強く望んでいる」と答えました。平均すると、男性の方が女性よりもやや意欲的であり(85%対72%)、昇進意欲は年齢とともに低下します。平日の出社が2日以下の回答者は、昇進を望む傾向がやや低くなります。

昇進への強い意欲はありますか？ 年齢別

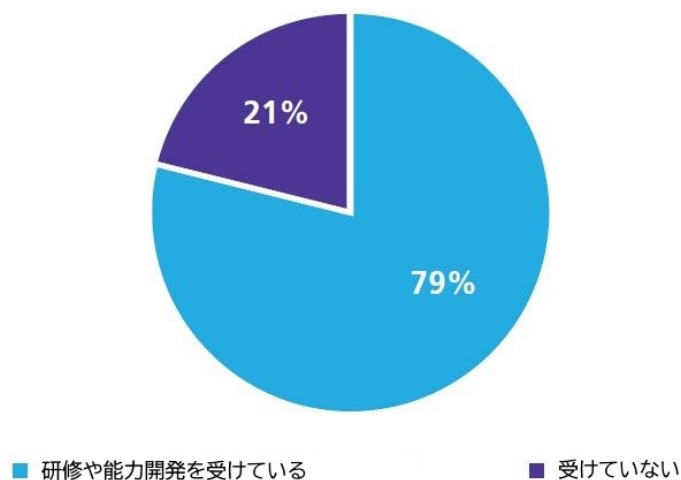


従業員は明らかに次の段階に進む準備ができており、幸いなことに、ほとんどの組織はこの意欲を生かすための施策を打っています。回答者の4分の3弱(73%)が、キャリア形成のための研修や能力開発の機会を与えられていると答えています。AMAは、プロフェッショナル養成機関として、このような高い割合の回答を心強く思っています。

このような機会を提供していない組織には、次のような懸念が生じます。競争力を維持できるのか？ 従業員はついていけるでしょうか？ また、研修や育成を約束せずに必要な人材を採用できるでしょうか？ さらに言えば、昇進への強い意欲があると答えた回答者の約5人に1人(21%)が研修や能力開発を受けていないことがわかりました。これは、組織が従業員からさらに多くの成果を得る機会を逸してしまうことを意味し、まだ厳しい雇



失われた機会 研修や能力開発を受けた昇進意欲の高い回答者



最後に、回答者に、上司が変化する勤務方針や環境に対応するために必要な管理能力を持っているかどうかを尋ねたところ、少なくとも平日1日以上リモートワークをしている回答者の10人中3人が、そのような能力がない(16%)、またはあるかどうかわからない(13%)と答えています。このことは、回答者の上司の3分の1近くが、まだ受けていないスキルアップが役立つ可能性があることを示唆しています。回答者の大多数(71%)が、上司は変化にうまく対応していると答えています。対応できていない組織は、競争力に問題がある可能性が考えられます。



結論 ハイブリッドの可能性を引き出す

全体として、AMAのハイブリッドワークに関する調査では、ハイブリッドワークが長期的に存在すると結論付ける説得力のある理由が見つかりました。あらゆるレベル、年齢、性別の従業員がハイブリッドワークを支持し、特に生産性と満足度を高めていることがわかりました。

しかし、本レポートで述べているように、ハイブリッドワークですべてがうまくいくとは限りません。最も懸念されるのは、女性はハイブリッドワークによるライフスタイルの優位性を挙げ、多忙な中間キャリア期をしっかりと軌道に乗せることができるとしているにもかかわらず、男性は出社することで出世していると考えていたことです。

もちろん、これは昔話に新風を吹き込んだものとなるでしょう。公平性が進み、ハイブリッドワークがその潜在能力を確実に発揮するためには、組織はこの問題やAMAが明らかにした他の課題に対処するための措置を講じる必要があります。マネージャーとリーダーは、このような変化を通して組織を導く上で重要な役割を果たします。

今、マネージャーやリーダーには、組織の社員が性別やさまざまな職場環境を越えて平等に育成され、指導され、昇進の機会が提供されていることを確認する責任がこれまで以上に高まっています。また、リモート、ハイブリッド、出社など、働く形態にかかわらず、上級リーダーへの平等なアクセス、平等なトレーニングやメンタリングの機会を確保するための変化を認識し、受け入れ、調整する責任もあります。

クインテグラルは、世界有数の人材育成コンサルティング組織のAMAの日本支社として営業を開始して以来、30年以上、日本およびASEANでAMAプログラムを提供し続けております。企業内研修や公開コースに関するご相談がございましたら、お気軽にお問い合わせください。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>
PR@quintegral.co.jp

A Member of the  AMA Global Network